

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

BEATRIZ NEVES NOGUEIRA DA SILVA

EXPERIÊNCIAS DE SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES:
ESTRATÉGIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO ENGAJAMENTO DE PÚBLICOS

CURITIBA
2018

BEATRIZ NEVES NOGUEIRA DA SILVA

EXPERIÊNCIAS DE SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES:
ESTRATÉGIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA O ENGAJAMENTO DE
PÚBLICOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, do Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Denise Regina Stacheski

CURITIBA

2018

AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade de chegar até aqui.

Agradeço a minha família, Edmar, Sandra e Rafael, que me apoiaram durante toda a graduação, me encorajando e dando todo o suporte necessário. Aos demais familiares, agradeço por mesmo de longe, sempre torcerem por mim.

Aos amigos, que faziam parte da minha vida antes da faculdade e permanecem até hoje, que sempre me incentivaram e ficaram felizes por minhas conquistas.

Aos amigos que a faculdade me proporcionou, que continuarão comigo a partir de agora, que estiveram durante toda a caminhada e me ajudaram a concluir essa etapa.

A minha orientadora Professora Dra. Denise Stacheski, que me auxiliou desde o início da pesquisa, me apoiou e acreditou em mim, sempre com toda a paciência e dedicação.

A Universidade Federal do Paraná, que me proporcionou experiências incríveis, onde pude conhecer e conviver com professores que auxiliaram grandemente em meu crescimento e pessoas que levarei por toda a vida.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso estuda estratégias para experiências de sentido dos colaboradores nas organizações, por meio do profissional de Relações Públicas. Este estudo torna-se fundamental na medida em que entende-se a necessidade de engajar os colaboradores, para que se sintam parte e vivenciem experiências dentro das organizações. O trabalho foi elaborado primeiramente com uma pesquisa bibliográfica sobre comunicação interna, cultura organizacional, psicologia ambiental, ergonomia e experiências de sentido, que foram conceitos utilizados como base para os estudos. Foram realizadas também uma pesquisa qualitativa e uma pesquisa quantitativa com colaboradores e dirigentes da agência de marketing digital, Nerdweb, no período de outubro de 2018, na qual foram observados aspectos referentes ao local de trabalho, a comunicação, e quais estratégias utilizam para influenciar na experiência positiva do colaborador. Durante o trabalho foi possível concluir que o espaço de trabalho e os relacionamentos estabelecidos nas organizações são capazes de influenciar o colaborador. Além disso, foi possível observar o quanto o profissional de relações públicas é estratégico nessas mediações.

Palavras-chave: Relações Públicas; Engajamento; Experiências Sensoriais; Marketing; Nerdweb.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - SALA DE REUNIÕES 1 DA NERDWEB.....	82
FIGURA 2 - SALA DE REUNIÕES 2 DA NERDWEB.....	83
FIGURA 3 - RECEPÇÃO DA NERDWEB	83
FIGURA 4 - ESPAÇOS DE TRABALHO DA NERDWEB.....	84
FIGURA 5 - SALA DE DESCANSO/ESPERA DA NERDWEB.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - IDADE DOS COLABORADORES DA NERDWEB	85
GRÁFICO 2 - REMUNERAÇÃO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB	86
GRÁFICO 3 - VALORIZAÇÃO POR PARTE DOS CHEFES E COLEGAS COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB	86
GRÁFICO 4 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB	88
GRÁFICO 5 - RELACIONAMENTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB	88
GRÁFICO 6 - ESPAÇO DE TRABALHO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB	89
GRÁFICO 7 - ESTRUTURA DO ESPAÇO DE TRABALHO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB	90
GRÁFICO 8 - FEEDBACK DE GESTORES DA NERDWEB.....	91
GRÁFICO 9 - ASSISTÊNCIA DOS GESTORES DA NERDWEB	92
GRÁFICO 10 - INCENTIVO E MOTIVAÇÃO POR PARTE DOS GESTORES DA NERDWEB.....	93
GRÁFICO 11 - CAPACIDADE DE OUVIR DOS GESTORES DA NERDWEB.....	93
GRÁFICO 12 - IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES INTERNAS DA NERDWEB.....	94
GRÁFICO 13 - INCENTIVO DE RELACIONAMENTO DAS AÇÕES DE COFFEE BREAK/BEER DAY DA NERDWEB.....	95
GRÁFICO 14 - VALORIZAÇÃO RESULTADO DAS AÇÕES DE COFFEE BREAK/BEER DAY DA NERDWEB.....	96
GRÁFICO 15 - INCENTIVO DE RELACIONAMENTO DA AÇÃO DE ANIVERSARIANTES DO MÊS DA NERDWEB	97
GRÁFICO 16 - VALORIZAÇÃO RESULTADO DA AÇÃO DE ANIVERSARIANTES DO MÊS DA NERDWEB.....	98
GRÁFICO 17 - INCENTIVO DE RELACIONAMENTO DAS AÇÕES DE TREINAMENTOS/CAPACITAÇÕES/PALESTRAS DA NERDWEB ..	99

GRÁFICO 18 - VALORIZAÇÃO RESULTADO DAS AÇÕES DE TREINAMENTOS/CAPACITAÇÕES/PALESTRAS DA NERDWEB ..99	99
GRÁFICO 19 - DESCONTRAÇÃO DO AMBIENTE FÍSICO DA NERDWEB.....	100
GRÁFICO 20 - INCENTIVO DO ESPAÇO FÍSICO NA CRIATIVIDADE DOS COLABORADORS DA NERDWEB.....	101
GRÁFICO 21 - INCENTIVO DO ESPAÇO FÍSICO NA CRIATIVIDADE DOS COLABORADORS DA NERDWEB.....	102
GRÁFICO 22 - EFEITO DA ILUMINAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES DA NERDWEB	103
GRÁFICO 23 - AUXÍLIO DAS LUMINÁRIAS SUSPENSAS NA ILUMINAÇÃO DA NERDWEB.....	104
GRÁFICO 24 - APROVEITAMENTO DA LUZ NATURAL NO AMBIENTE DA NERDWEB.....	105
GRÁFICO 25 - MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES COMO RESULTADO DA ILUMINAÇÃO DA NERDWEB.....	106
GRÁFICO 26 - EFEITOS NOS COLABORADORES DA UTILIZAÇÃO DA COR AMARELO NA NERDWEB	107
GRÁFICO 27 - EFEITOS NOS COLABORADORES DA UTILIZAÇÃO DA COR VERMELHO NA NERDWEB.....	107
GRÁFICO 28 - EFEITOS NOS COLABORADORES DA UTILIZAÇÃO DA COR LARANJA NA NERDWEB.....	108
GRÁFICO 29 – EFEITOS NOS COLABORADORES DA UTILIZAÇÃO DA COR AZUL NA NERDWEB.....	109
GRÁFICO 30 - PRESENÇA DE RUÍDOS NA NERDWEB	110
GRÁFICO 31 - PREJUÍZO DOS RUÍDOS NOS COLABORAODRES DA NERDWEB	110
GRÁFICO 32 - UTILIZAÇÃO DA MÚSICA PELOS COLABORADORES DA NERDWEB.....	111
GRÁFICO 33 – MOTIVOS DA ESCUTA DA MÚSICA DOS COLABORADORES DA NERDWEB.....	112
GRÁFICO 34 - PRESENÇA DE ALEGRIA, CONFIANÇA E ENTUSIASMO NA NERDWEB.....	113
GRÁFICO 35 – PRESENÇA DE ENGAJAMENTO, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NA NERDWEB.....	113

GRÁFICO 36 – PRESENÇA DE PARTICIPAÇÃO, DEDICAÇÃO E COMPROMETIMENTO NA NERDWEB	114
GRÁFICO 37 - PRESENÇA DE CONFLITOS NA NERDWEB.....	115
GRÁFICO 38 - INDICAÇÃO DA NERDWEB COMO LOCAL DE TRABALHO.....	116
GRÁFICO 39 - ASPIRAÇÃO DE PERMANÊNCIA DOS COLABORADORES NA NERDWEB.....	116
GRÁFICO 40 - OPINIÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB SOBRE TER ALGUÉM RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO	119

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	RELAÇÕES PÚBLICAS E CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.1	ATUALIDADE E MUDANÇAS NA SOCIEDADE	15
2.2	OS DESAFIOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS.....	18
2.2.1	Comunicação Organizacional.....	18
2.2.2	Comunicação Interna.....	23
2.2.3	Trabalho com Significado	32
3	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS PARA ANÁLISE DO AMBIENTE.....	39
3.1	O ESTUDO DA PERCEPÇÃO	39
3.2	PSICOLOGIA E ARQUITETURA: ALIADOS PARA A CONSTRUÇÃO DO AMBIENTE	42
3.3	ERGONOMIA	45
3.4	PSICOLOGIA AMBIENTAL	48
4	PERCEPÇÕES SENSORIAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	52
4.1	EXPERIÊNCIA COMO ENGAJAMENTO	57
4.2	VISÃO: ILUMINAÇÃO E CROMOTERAPIA	61
4.3	AUDIÇÃO: RUÍDOS, MÚSICA E MUSIC BRANDING	68
4.4	OLFATO: AROMATIZAÇÃO E MARKETING OLFATIVO	74
5	ESTUDO DE CASO: NERDWEB.....	78
5.1	METODOLOGIA	78
5.2	A ORGANIZAÇÃO.....	80
5.3	O ESPAÇO	82
5.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS	122

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de constantes transformações tecnológicas e um grande fluxo de informações, com a globalização, estilos de vida que antes eram a base da sociedade, hoje, se tornam obsoletos, em diversas áreas. Desde questões ligadas ao comportamento humano até as dinâmicas das relações dentro das organizações.

O mercado de trabalho tem passado por diversas transformações ao longo do tempo. No início dos processos de trabalho, com o surgimento das teorias da administração, o trabalhador era tratado apenas como uma máquina, e, com o passar dos anos, isso modificou-se até chegar ao que pode ser notado atualmente, no qual o colaborador é visto, em diversas empresas, como uma peça fundamental da organização. Estas transformações foram possíveis devido às mudanças da própria sociedade. Muitas pessoas buscam cada vez mais a sua satisfação pessoal, em detrimento de ganhos econômicos, buscam um trabalho com significado, segundo Milton Luís Pereira (2012).

Em face disso, organizações importam-se cada vez mais em engajar e gerar um senso de pertencimento em seu público interno, não tratá-lo apenas como um expectador, mas como um agente ativo que é capaz de influenciar em diversos setores desta organização. Essa relação das instituições com seus colaboradores integra a comunicação interna, no qual o profissional de Relações Públicas é atuante. O papel do profissional é criar um relacionamento simétrico, e, para isso, é necessário um planejamento de estratégias que engajem o público interno. Cada vez mais as experiências sensoriais são instrumentos eficazes neste trabalho do relações públicas. Além da importância de viver a experiência, como destacada por Schmitt (2001), essas estratégias vêm ganhando espaço por não depender de um grande investimento financeiro e, que, a longo prazo dão um resultado positivo à organização, que, ao engajar seu público, faz com que a empresa obtenha inclusive uma imagem externa favorável.

É nesse contexto que o relações públicas necessita de métodos que priorizem a experiência do colaborador e torne o ambiente de trabalho mais propício a isso. Sobretudo, a comunicação interna e a cultura organizacional são importantes elementos de uma organização. É preciso que essas áreas sejam devidamente assistidas para o bom funcionamento do todo.

Nesse cenário o protagonista é o colaborador. A maneira como a organização é entendida pode ser um reflexo dos seus colaboradores. Portanto, se torna relevante que a organização se preocupe com seu público interno, através de um relacionamento saudável.

Dessa forma, as experiências de sentidos nas organizações se mostram com um papel considerável. São estratégias que utilizam os sentidos e percepções humanas, para influenciar uma determinada resposta de um grupo. Essas estratégias a serem utilizadas podem ser externas ou internas à organização, e ao colaborador, na maneira como ele as apreende. De maneira externa, as experiências sensoriais são observadas diretamente nas influências dos sentidos e percepções humanas. Por exemplo, na forma como o ambiente de trabalho é iluminado, a maneira com que os móveis do ambiente são posicionados e alocados no espaço, as cores que são utilizadas, são algumas das estratégias utilizadas nas experiências sensoriais que podem influenciar o colaborador a se sentir mais confortável no ambiente de trabalho, produzir mais, de maneira eficiente, etc. Para realizar a análise do ambiente, conceitos de psicologia ambiental e ergonomia são aliados importantes para se pensar nas experiências sensoriais e na maneira com que o ser humano percebe o espaço de trabalho.

Em relação à percepção do colaborador, a comunicação existente no ambiente organizacional pode influenciar fortemente a se sentir parte, ou não, da organização. Essa comunicação, que deve ter um caráter muito mais ligado ao diálogo, é capaz de engajar o público interno, por meio de estratégias que integrem, de maneira a gerar um espaço de valorização ao colaborador.

Com base nessas questões, e levando-se em conta a importância da comunicação interna, a cultura organizacional, e, principalmente, a importância do colaborador se identificar e se sentir confortável em fazer parte de uma organização, tendo o estudo de caso com a Nerdweb como base, elabora-se a seguinte problemática, que norteia esta pesquisa: como o profissional de Relações Públicas pode utilizar estratégias que busquem experiências sensoriais dentro das organizações?

O objetivo geral que norteia essa pesquisa é estudar como o profissional de Relações Públicas pode utilizar estratégias que busquem experiências sensoriais dentro das organizações. E de maneira específica, entender como uma organização pode utilizar experiências de sentido com seu público interno, demonstrar a

importância da interdisciplinaridade em Relações Públicas, ampliar apontamentos sobre aspectos sensoriais para o público interno e verificar, por meio do estudo de caso, como os colaboradores da Nerdweb mensuram estratégias de experiências de sentido.

Este estudo realizou como procedimento metodológico uma pesquisa exploratória referente aos métodos utilizados para estruturar um ambiente de trabalho satisfatório, que gere ao colaborador experiências sensoriais. Iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica sobre cultura organizacional, clima organizacional, segundo Ricardo Luz (2003) e comunicação interna com Curvello (2012), para abranger todos esses conceitos, como se aplicam nas organizações, a importância de cada um deles, e principalmente o papel do relações públicas nesse universo. A pesquisa teve esse foco mais conceitual, para que ao longo do trabalho pudesse ser realizado um paralelo dessas teorias, com a prática. Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica sobre as experiências sensoriais e todo o universo abrangente deste tema, desde o contexto de experiências, até do marketing sensorial, com Bernd Schmitt (1999), através do uso de exemplos para explicitar a sua importância e sua eficiência, durante o mês de agosto de 2018.

Para que esses conceitos possam ser aplicados, a pesquisa passou para a etapa empírica. Para isso, realizou-se um estudo de caso, como uma maneira de exemplificar os conceitos abordados. De acordo com o autor Robert Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. Neste estudo apresentou-se uma organização que utiliza as experiências sensoriais com o seu público interno para engajar os colaboradores. A organização estudada foi a Nerdweb, uma agência de marketing digital, localizada em Curitiba. Foi realizada inicialmente uma visita, em agosto de 2018, para conhecer o espaço, e conversar com o Diretor Administrativo Comercial, Eduardo Lobo, sobre o espaço físico e a organização. Em um segundo momento, realizou-se uma entrevista com o diretor, para conhecer mais sobre a dinâmica da agência, desde o organograma, até as ações realizadas para engajamento dos colaboradores. A entrevista foi realizada com o objetivo de compreender todo o funcionamento, como se apresenta a hierarquia da organização, as relações que são estabelecidas entre os colaboradores e chefes, como é o ambiente de trabalho, como é a comunicação interna e quais são as estratégias utilizadas internamente para engajamento.

Para a comprovação dos dados, e o entendimento da percepção do colaborador em relação às ações e as estratégias utilizadas, foi realizada uma pesquisa quantitativa, através da aplicação de um formulário online. Essa pesquisa ocorreu durante todo o mês de outubro de 2018. As perguntas do questionário foram elaboradas com o objetivo de descobrir e entender como os colaboradores encaram cada uma das ações propostas: a estrutura física - se exerce algum tipo de influência para eles - a comunicação interna da Nerdweb, como é o relacionamento entre gestores e colegas, como avaliam as ações de engajamento, e o nível de satisfação em relação à organização.

Com base nos dados do estudo de caso realizou-se uma análise, em novembro de 2018. A primeira parte foi uma análise qualitativa, para ser feito um paralelo com a teoria. Ou seja, com todas as informações coletadas por meio da observação da organização em questão, foram traçados a importância e os benefícios das experiências de sentido para a comunicação interna e clima organizacional da Nerdweb, com um enfoque no papel do relações públicas nesse processo. Com os dados da pesquisa quantitativa com os colaboradores, foi realizada uma análise para entender até que ponto as ferramentas utilizadas são capazes de engajar o público interno da organização, e como o espaço é capaz de influenciar esse público.

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos. Após a introdução, o capítulo seguinte abordou sobre comunicação organizacional, comunicação interna e trabalho com significado. Para entender os dois primeiros conceitos, inicialmente foi realizado uma contextualização sobre as transformações na sociedade por meio da globalização, que resultaram em algumas mudanças na comunicação e principalmente nas organizações. Além disso, o capítulo tratou de questões como clima organizacional e comportamento organizacional. Quanto ao tema de trabalho com significado, foi abordado sobre as mudanças que ocorreram nas relações de trabalho e as expectativas por parte dos trabalhadores. Com esse cenário como base, tratou também sobre Relações Públicas contemporâneas, através da comunicação interna 4.0, mostrando quais as mudanças observadas no ambiente organizacional e como isso afeta no exercício da profissão.

O terceiro capítulo teve foco inicialmente do estudo da percepção, importante para esta pesquisa, pois explica como o ser humano apreende o mundo exterior, e, ao possuir esse referencial teórico, foi possível entender como se mostram as

percepções dos colaboradores em relação aos relacionamentos e ao ambiente físico. Além disso, para compreender como o ambiente físico é capaz de exercer influência, tratou-se sobre psicologia ambiental e ergonomia, áreas que estudam os ambientes, e foram importantes para a pesquisa para auxiliar a entender a dinâmica dos projetos dos ambientes.

O quarto capítulo teve foco nas experiências. Em primeiro lugar, a experiência como fator de engajamento, ou seja, o uso da experiência para oferecer ao colaborador um senso de pertencimento na organização. Para exemplificar a aplicabilidade das experiências em comunicação, foram citados dois cases de sucesso. Foi abordado também sobre o marketing experimental e marketing sensorial, que são ferramentas de engajamento, como base para abordar especificamente as experiências sensoriais, que dizem respeito ao uso dos sentidos para alcançar determinado objetivo. Desta forma, foi falado sobre os sentidos da visão, audição e olfato, através das estratégias que são utilizadas para determinar uma experiência em cada um desses sentidos. Em cada um desses temas foi levantado um case como argumento de sua efetividade.

O último capítulo teve enfoque no estudo de caso, da agência Nerdweb. Primeiramente ao apresentar a organização, com seu histórico, de como surgiu até a atualidade e como é o seu funcionamento. Na análise, foram relatadas as observações realizadas, paralelamente com os conceitos abordados nesta pesquisa.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, são apresentadas as mudanças ocorridas na sociedade e o impacto causado nas relações de trabalho. Em primeiro lugar com um breve histórico, que mostra como é a atualidade, e o papel do relações públicas nesse contexto. Ao levar-se em conta esse panorama, serão abordados alguns conceitos pertinentes a Relações Públicas, cultura organizacional e comunicação interna. As mudanças nas relações de trabalho, citadas anteriormente, dão origem ao que chama-se o trabalho com significado, que também será estudado neste capítulo.

2.1 ATUALIDADE E MUDANÇAS NA SOCIEDADE

Nesse período da atualidade, em que a sociedade está inserida, há grandes mudanças que podem ser observadas. Para compreender essas mudanças, é necessário recorrer à história e entender o processo que levou até o panorama atual. A evolução do capitalismo e principalmente a globalização, são grandes precursores do que forma a atualidade. Ao refletir sobre o processo da globalização, Margarida Kunsch (1997) salienta que é necessário pensá-lo e compreendê-lo como algo muito mais amplo e abrangente, do que apenas ao que se refere ao nível econômico. Então, desta forma, é necessário entender a globalização como um processo, que, até certa instância, levou a evolução das relações de trabalhos e transformações na sociedade.

Nesse âmbito global e com essas mudanças, a sociedade modificou-se juntamente com a economia e a política. De acordo com Kunsch (1997, p.136), em seu livro “Relações Públicas e Modernidade - novos paradigmas na comunicação organizacional”, em meio a todo esse contexto, “a sociedade pode ser considerada como complexa e dialética, com uma grande marca da “nova cultura” (da informática, da rapidez, da simplificação das coisas)”, que são resultado das mudanças e evoluções, inclusive tecnológicas, que inserem o homem como protagonista de sua história, capaz de alterar fatores - “que provoca mudanças no nível macro (sistema social global), no nível micro (organizações) e no homem individual”.

Referente a esse contexto de mudanças, é observado ainda a consolidação de uma Nova Ordem Internacional, como Kunsch (1997) já prognosticava, que com

as transformações nos processos fabris, há uma modificação quanto à forma de trabalho dos próprios operários, com a automação dessas funções, e, portanto, o trabalhador tem um papel muito mais ativo, ultrapassando os limites de apenas uma tarefa técnica repetitiva. Em função dessas modificações e com base em todo o processo da globalização há marcantes mudanças. Em primeiro lugar quanto às próprias organizações, que necessitam repensar toda a forma de gerenciar os processos, mas principalmente reavaliam a maneira de como lidar com o seu público interno. Com todo esse contexto, as organizações notam que é preciso uma atenção maior ao relacionamento com seus colaboradores, uma maior valorização. Nessa esfera das organizações, Armando Mattelart (apud Kunsch 1997) aponta que a empresa se tornou um ator social, que se exprime cada vez mais em um público e age politicamente sobre os diversos problemas da sociedade, assim como suas normas de funcionamento, seus valores e formas de se comunicar foram aos poucos tornando-se parte de todo o corpo social.

Em função dessas relações sociais, e com foco nelas, há também o novo papel e as modificações da sociedade como um todo, que atingem diretamente o trabalhador, e as relações de trabalho. Kunsch cita o autor Luciano Coutinho¹ (apud Kunsch 1997), que define que há uma mudança radical no perfil da força de trabalho industrial, com uma priorização de profissionais mais qualificados, em detrimento de operários convencionais.

Nessa nova sociedade e esse novo perfil de trabalhadores, a democracia participativa será muito mais expressiva e abrangente. As relações dentro da empresa irão transformar-se: a verticalização e a departamentalização excessivas devem ceder lugar a uma intensa comunicação horizontal. O “achatamento” das hierarquias autoritárias e piramidais deve abrir espaço à participação. (COUTINHO, 1991 apud KUNSCH, 1997, p. 140).

Com isso, observamos nas organizações um modelo muito mais participativo, como citado por Coutinho (1991 apud Kunsch 1997). Colaboradores passam a fazer parte da organização e a serem pensados como parte integrante do todo, e não apenas como uma peça, o que gera a necessidade de uma comunicação cada vez mais simétrica, com a valorização e engajamento do colaborador.

¹ COUTINHO, Luciano. Ciência e tecnologia. In: AJZENBERG, Elza (Org.). Comunicação e Artes em tempo de mudança: Brasil. São Paulo. ECA-USP, 1991.

Ao levar-se em conta esse novo perfil de organizações e de colaboradores, surgem novos desafios no campo profissional. Principalmente para o relações públicas, que tem como uma de suas grandes funções, gerir essas relações dentro das organizações. Para esse profissional, há também um grande papel de responsabilidade social. Kunsch (1997) afirma que o trabalho feito pelo relações públicas não pode apenas beneficiar a organização, mas sim observar o contexto em que está inserido, pensando também na realidade dos colaboradores, para que seja um relacionamento mais transparente e de mão dupla. Ricardo Ferreira Freitas (2002), também apresenta essa temática, ao levantar a importância de uma comunicação transparente:

Na pós-modernidade, a integração dos públicos-alvo deve ser desenvolvida de modo a respeitarem-se os conceitos de individualidade dos cidadãos e, ao mesmo tempo, possibilitar algum sentimento de ligação aos grupos sociais. (...) É importante que se estabeleça um diálogo real entre público e instituição, evitando-se, assim, funcionários desgastados com falsas promessas. (FREITAS, 2002, p.10).

A partir de todo esse contexto, o relações públicas insere-se com novos desafios, então é necessário que ele tenha novas perspectivas. Kunsch (1997, p.146) destaca que o profissional deve ser “revolucionário” saindo da passividade para a administração ativa do processo comunicacional posicionando-se como um estrategista (...), procurando aplicar os princípios da comunicação simétrica de duas mãos. A autora destaca também que é necessário estar em constante transformação em seus processos e funções.

As Relações Públicas devem sintonizar-se com a modernidade e assimilar uma “nova cultura”, atualizando seus conceitos e revendo os paradigmas vigentes. Para que elas possam realmente atuar com eficácia no contexto das organizações modernas terão de sair da fragmentação e partir para a globalização da comunicação. Elas não podem agir isoladamente, mas têm de fazer parte do composto da comunicação integrada. (KUNSCH, 1997, p.145).

2.2 OS DESAFIOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

2.2.1 Comunicação Organizacional

A atividade de Relações Públicas possui um vasto campo de atuação, mas de acordo com Margarida Kunsch (2009), o seu grande objeto são as organizações, cabe aqui defini-las. De acordo com Paulo Nassar (2009, p. 62) as organizações são um sistema social e histórico, formal, que necessitam comunicar-se e relacionar-se, em primeira instância, de maneira interna, com os seus integrantes e, de maneira externa, com outros sistemas sociais e com a sociedade.

O autor aponta que de uma maneira geral, todas as organizações possuem algumas características comuns, dentre elas: a sua complexidade e divisão de trabalho; história e memória; identidade; busca por resultados; possuem necessidade de enfrentar o desafio das mudanças; e pensando principalmente no âmbito de Relações Públicas, uma de suas principais características é a sua constituição por relacionamento entre pessoas.

Nesse contexto das organizações, Nassar (2009, p. 64) aborda a importância da comunicação para o bom funcionamento dos processos. De acordo com o autor, todas as organizações, ainda que possuam suas próprias particularidades e modelos administrativos distintos, “[...] têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações”.

É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha para melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos. (NASSAR, 2009, p. 64).

Em relação à abordagem de Nassar (2009) no uso da comunicação para melhoria do ambiente, relacionam-se às experiências sensoriais, na medida em que, essas estratégias aliadas ao relações públicas, que possui os atributos necessários para o gerenciamento da comunicação nas organizações, são importantes aliados para a melhora no ambiente, por um lado na forma física - através do estímulo dos sentidos - mas também no âmbito da comunicação, que envolvem os relacionamentos.

Para entender a complexidade da comunicação organizacional, e defini-la, Nassar (2009) pauta-se em diversas questões e teorias da administração, que foram precursoras dessa área de Relações Públicas. Portanto, define a comunicação organizacional como “um metassistema social e tecnológico - que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e a sociedade”. (NASSAR, 2009, p.73).

Por meio desses processos é possível notar a presença de um importante componente nas organizações: a cultura organizacional. Ana Maria Roux Valentini Coelho César (2009) discute esse tema, e as questões da mudança da cultura das organizações, que, de acordo com ela, são relacionadas à reorganização internacional do capital e do trabalho. De acordo com César (2009, p. 127) há diversos estudos que tratam da definição de cultura e sua compreensão. A autora traz uma coletânea de definições de alguns autores que definem a cultura como o apanhado de ações que uma organização precisa tomar para alcançar seu propósito e missão, a maneira como a empresa responde aos seus problemas, os valores que caracterizam uma organização e o modo de agir que deve ser aceito, e é compartilhado até certa instância, por todos os empregados da empresa.

Com base nessas definições, César (2009) destaca que o campo da cultura organizacional é muito vasto, e, na mesma medida, possui diversos paradoxos em suas discussões. Por não se tratar de um campo com uma definição específica, abre espaço para diversas interpretações e abrangências. Portanto, a autora descreve alguns limites ao estudo e análise da cultura em ambientes organizacionais. O primeiro limite é quanto ao fato de que a cultura não pode ser julgada, só pode ser explicada dentro de um contexto. O segundo limite é o fato de ser encarada como algo que não pode ser mudado, que faz parte da organização, e por isso pode atuar como um freio para as mudanças da organização. O terceiro limite é uma instância metodológica, na qual César (2009, p. 129) levanta a questão “até que ponto se pode dizer que um elemento cultural sob estudo seja representativo, efetivamente, da natureza de uma determinada cultura?”. O último limite relaciona-se com a essência da cultura, de ser algo totalmente consensual e único, sem ausência de ambiguidade.

César (2009) ressalta ainda que apesar dos limites, há uma quantidade expressiva de estudos sobre esse tema, com diversos objetivos:

[...] geralmente associados a objetivos como, entre muitos outros: compreender a realidade interna da organização (o clima organizacional, as atividades de controle, os métodos etc.); analisar como as decisões tomadas foram assimiladas pela organização; explicitar os mecanismos organizacionais; analisar a condição desejada para implementação de processos de mudança; e analisar os conflitos existentes entre diferentes subculturas. (CÉSAR, 2009, p. 129).

Quanto ao conceito de gestão nas organizações, César (2009) destaca que na definição de gestão há uma parte que é produto de ações coletivas e, por essa razão é passível de variações que podem ser levantadas por cada um dos atores. Portanto, levando-se em conta o relacionamento da cultura com os mecanismos de gestão, para a autora implica-se de que ambos devem ser compreendidos, como específicos para cada organização, e dessa forma não pode haver uma redução a singularidade, pois resultaria numa perda da compreensão do todo.

Com base em todos esses estudos e contextos, César (2009, p.133) define que a cultura deve ser compreendida como “um processo de aprendizagem que se origina na interação com o ambiente e entre os membros que a partilham.” Partindo disso, ela estabelece que enquanto função, a cultura possui dois aspectos, que são associados e interligados. O primeiro da preocupação com o sentido, nas crenças, atitudes e valores compartilhados, que não são palpáveis, e o segundo, que está diretamente relacionado aos comportamentos, que são observáveis. Isso implica, de acordo com a autora, na maneira prática de se pensar a cultura organizacional.

Muita confusão se faz quando se acredita que a mudança de comportamentos é reflexo de mudanças atitudinais (que são internas ao sujeito). Assim, a sensibilização para a mudança sob o aspecto atitudinal é mais importante do que a mudança em si, porque depende de mudança em estruturas cognitivas, que não são feitas em curto prazo, na maioria das vezes. Isso ocorre porque essas mudanças estão arraigadas em crenças e valores impostos pelos ambientes primários de socialização de cada sujeito (famílias, escolas, igrejas, entre outros). Os comportamentos, entretanto, podem ser controlados por consequências subsequentes às ações, os chamados esquemas de reforçamento ou de punição. (CÉSAR, 2009, p.133).

Um ponto importante abordado pela autora é quanto a confusão que existe entre cultura organizacional com identidade organizacional. De acordo com César (2009), em primeiro lugar, quanto às diferenciações, é que a cultura organizacional se apoia na antropologia, enquanto a identidade organizacional tem um apoio na psicologia. Portanto, a identidade organizacional é encarada como uma construção

que vem com o tempo, por meio de processos que não são necessariamente conscientes e possuem um aspecto intimamente ligado a componentes imaginários sobre uma realidade existente. Esta identidade também está ligada ao desempenho organizacional, enquanto a cultura não. É por essa razão que não se pode julgar uma cultura como satisfatória ou não, em relação a produtividade.

César (2009) continua questionando sobre as definições da Cultura Organizacional, e questiona o atributo de que esta é, de modo geral, “um conjunto de referências compartilhadas dentro da organização que gera comportamentos específicos.” (2009, p. 133). Do ponto de vista prático, a autora indica que essa afirmação possui alguns problemas. Isso porque, em primeiro lugar, dentro das organizações nem tudo o que acontece está devidamente claro na consciência das pessoas que nela atuam. O mesmo comportamento em relação a determinado aspecto pode ter sido desencadeado por motivos e atitudes diferentes quanto a ele. Em segundo lugar, os valores organizacionais não são necessariamente compartilhados e comuns, ou seja, nem sempre os integrantes da organização pensam da mesma forma que a direção, mas não expressam isso. Em terceiro lugar, surge o questionamento se as pessoas podem ser encaradas como criadoras da cultura, ou apenas como meras transmissoras da cultura organizacional.

Após essas considerações realizadas por César (2009), das diversas faces de estudos em relação a cultura organizacional, ela destaca a visão do autor Edgar Schein (1991)² de que a organização tanto é uma cultura quanto possui uma cultura.

Ao mesmo tempo em que se busca compreender a cultura como uma das variáveis que atuam sobre a dinâmica organizacional (a organização *tem* uma cultura), também se procura compreender o significado compartilhado pelo grupo e que está associado à forma de atuação da organização (a organização *é* uma cultura) (SCHEIN, 1991 apud CÉSAR, 2009, p.134).

Um importante elemento a ser pensado, no âmbito da Comunicação Organizacional e que faz parte da organização é o Clima Organizacional. Diversos autores tratam sobre as definições deste tema, especialmente Ricardo Luz (2003). Ao abordar a transversalidade do conceito de clima, Luz (2003) faz um apanhado de alguns conceitos desses autores, analisando-os, e realça três palavras que estão

² SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass, 1991.

constantemente presentes em suas definições. Em primeiro lugar a SATISFAÇÃO dos funcionários, os conceitos dos autores, de maneira direta ou indireta, associam o clima com a satisfação dos empregados. A PERCEPÇÃO que os funcionários possuem sobre os diferentes aspectos da empresa, que são capazes de influenciá-lo de alguma forma, e é diretamente proporcional ao clima, ou seja, se os colaboradores percebem a empresa de maneira positiva, o clima provavelmente será bom. E a INFLUÊNCIA que o clima exerce no comportamento dos indivíduos. Além disso, há alguns autores que relacionam a cultura organizacional com o clima organizacional, ao dizer que são coisas semelhantes, e a cultura é capaz de influenciar o clima, tornando-se questões complementares.

O impacto do clima organizacional sobre a qualidade dos serviços também é um tema tratado por Luz (2003). O autor aponta que as empresas culpam os funcionários por um mau rendimento nos procedimentos, mas ao analisar-se o clima dessas organizações, é possível encontrar alguns problemas que influenciam nos resultados finais. Luz (2013) trata da relação entre “saber, poder e querer fazer”. Ele define que a performance do profissional não depende apenas do “saber fazer”, de ter as competências necessárias para determinado trabalho, nem do “poder fazer” que envolve a parte dos recursos necessários para que seja feito, mas o essencial é “querer fazer”, que depende grandemente da satisfação.

Luz (2003), divide os tipos de clima organizacional em bom, prejudicado ou ruim. O clima bom é “quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. (...) quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários (LUZ, 2003, p. 46). Alguns dos bons indicadores que destacam a qualidade do clima são quando os funcionários indicam o local de trabalho para outras pessoas ingressarem, ao sentir orgulho da organização, um baixo nível de saída de pessoas, e alto tempo de permanência nas organizações. Um clima prejudicado ou ruim, de acordo com Luz (2003, p. 47), é quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, e gera evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. O que caracteriza o clima como ruim é a intensidade da manifestação dessas questões. Um clima ruim é inclusive prejudicial para alcançar os objetivos das

organizações. Um dos principais indicadores é o alto nível da saída de pessoas, e em alguns casos até mesmo a omissão de ter trabalhado na organização.

No ambiente organizacional é necessário pensar também na importância dos públicos para a organização. Kunsch (2003) aponta que a área de Relações Públicas atua e trabalha na busca de promover e administrar os relacionamentos nesse cenário, sendo o principal desafio gerenciar a comunicação entre as partes, especialmente tendo em vista a complexidade da sociedade contemporânea.

Como apresentado anteriormente, as mudanças que ocorrem na sociedade afetam diretamente o comportamento humano e reflete na comunicação organizacional, que passa a ser mais pautada no público. Fábio França (2011, p. 259) aborda a questão do relacionamento com os públicos no ambiente corporativo:

O impacto interno das transformações não foi menor do que o impacto nas relações das organizações com seus clientes, fornecedores, investidores e outros públicos de interesse, o que alterou o conceito de relacionamentos institucionais, mercadológicos, que aconteciam muitas vezes de forma isolada, e fez seguir o conceito de integração, de interpretação e convergência com todos os públicos sob a denominação “relacionamento corporativo”. (FRANÇA, 2011, P. 259).

É nesse contexto que Kunsch (2003) ressalta a importância de se pensar na comunicação no ambiente organizacional, não apenas em um foco mercadológico direcionado aos públicos, mas em uma instância de relacionamento, que estabeleça canais de comunicação. Kunsch (2003, p. 90) estabelece que “a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitado, por meio das Relações Públicas, os processos interativos e as mediações”.

2.2.2 Comunicação Interna

A Comunicação Interna também é um conceito largamente abordado em Relações Públicas, portanto este tópico trará a visão de diversos autores sobre o tema.

João José Azevedo Curvello (2012) relaciona o conceito antigo de comunicação interna com o atual. De acordo com o autor, essa comunicação foi definida, por muito tempo, como aquela voltada para o público interno da organização (diretoria, gerência e funcionários), com o intuito de informar e integrar

esses segmentos aos objetivos e interesses da organização. Atualmente esse conceito já possui uma definição muito mais abrangente.

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. Geralmente, engloba a comunicação administrativa (por meio de memorandos, cartas circulares, instruções), a comunicação social (que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo jornais, revistas, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação face-a-face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados). (CURVELLO, 2012, p. 22).

Curvello (2012) define que no interior das organizações, na comunicação interna, possui quatro fluxos de operação: ascendente, descendente, horizontal e transversal - que surge no âmbito das tecnologias, com a invenção de emails e intranet. O fluxo descendente refere-se ao processo em que as informações são originadas pelo maior nível hierárquico e são transmitidas aos funcionários, por diversos canais como jornais murais, cartas e boletins. O autor aponta que este fluxo, de modo geral, é o que prevalece nas organizações. O fluxo ascendente é caracterizado por informações, normalmente sugestões, reclamações, que partem dos funcionários para os cargos mais elevados. Normalmente ocorrem por meio da seção de cartas nos jornais murais das empresas. O fluxo horizontal ou lateral, é o que ocorre no cotidiano das organizações, a interação entre os funcionários, entre os setores, e normalmente ocorre em um campo informal. O último fluxo, transversal, de acordo com Curvello (2012, p. 23), “teria o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes.”

De acordo com Wilson Bueno³ (1989, p.74), citado por Curvello (2012, p.24), os sistemas de fluxos classificam os sistemas de comunicação, que podem ser burocráticos - onde o fluxo descendente é o mais observado, por canais burocráticos ou formais -, retroalimentador - fluxo ascendente é predominante, o que possibilita constantemente o feedback -, espontâneo ou informal - fluxos horizontais e transversais são os mais observados -, e democrático - todos os fluxos podem ser observados, de maneira coexistente e sobreposta.

³ BUENO, Wilson da Costa (1989) - Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira, in Comunicação e Sociedade, 16, São Bernardo do Campo: IMS, pp. 71 a 99.

Curvello (2012) aponta que no contexto dos sistemas de comunicação da organização, é importante também distinguir as redes de comunicação, que são formais e informais. A rede formal corresponde àquela que é derivada ou autorizada pela organização, e é dependente da existência de canais formais de comunicação, como o jornal mural. A rede informal é proveniente das relações estabelecidas entre os grupos que fazem parte da organização, e geram manifestações comunicativas.

Ao apresentar o conceito de comunicação interna, Kunsch (1997) estabelece a primeira constatação possível quanto à esse processo.

A necessidade de se considerar esse setor uma área vital, integrada ao conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da empresa. É preciso haver total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, os profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais e paliativos. (KUNSCH, 1997, p. 128).

As mudanças que ocorrem na sociedade e nas relações de trabalho, de acordo com Kunsch (1997), acarretam em um novo cenário para a comunicação interna. A autora aborda justamente essa dificuldade e os desafios em conciliar os interesses entre capital e trabalho, principalmente na realidade brasileira, que há setores empresariais e sindicais extremamente ligados a uma lógica anticidadã, em um capitalismo individualista e corporativista. Nessa lógica não se cultivam valores comunitários, apenas buscam vantagens próprias e sucesso econômico. Kunsch (1997) faz essa análise de cenário, pois, segundo ela, mesmo que haja programas excelentes de comunicação, não serão suficientes se os colaboradores não forem respeitados em seus direitos de cidadão, e principalmente não forem considerados o público primordial e inicial da organização. Com base nessas questões, Kunsch (2002) ressalta que “um projeto de comunicação interna pressupõe também mudanças nessa direção, para que se consigam compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização.” (KUNSCH, 2002, p. 157). Ela destaca ainda, que em tempos anteriores, os investimentos na área de Relações Públicas eram extremamente focados na comunicação externa, e o público interno era o último a saber das notícias internas e acontecimentos, sem um canal oficial de comunicação. Era uma comunicação extremamente fria e verticalizada. Com a abertura econômica e política democrática no país, houve grandes mudanças tanto para empregados quanto dirigentes e alto escalão das organizações. O trabalhador passou a ter um

papel muito mais ativo, com uma consciência coletiva e sindical mais afluída. Com isso, os dirigentes precisavam de uma comunicação mais ágil e adequada, que estabelecesse uma relação com os sindicatos.

Kunsch (2002) define a comunicação interna como um setor planejado, com objetivos bem definidos, que torna possível toda e qualquer interação entre a organização e seus colaboradores, por meio do uso de estratégias de comunicação institucional e até mercadológica, como o endomarketing ou marketing interno. A autora destaca que esse setor se torna mais eficaz e eficiente quando é desenvolvido no conjunto de uma comunicação integrada, “com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno”. (KUNSCH, 2002, p. 154).

Nesse cenário, Kunsch (2002) esclarece o conceito de endomarketing, pois alguns o identificam com a comunicação interna. Ela aponta que o endomarketing vê o colaborador como “cliente interno”, enquanto a comunicação interna vê em uma perspectiva muito mais ampla.

É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir ao cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado. (KUNSCH, 2002, p. 155).

A autora destaca ainda que a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do ser humano. Kunsch (2002) estabelece que em uma comunicação livre, com possibilidade de manifestação, canaliza energias para fins construtivos, do ponto de vista pessoal e profissional. Ela aborda ainda que, pelo fato das pessoas passarem grande parte do dia dentro da organização, há muitas razões para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável, e o serviço de comunicação está extremamente ligado à isso, pois a agilização do processo comunicativo, promove a integração entre os diferentes setores. Os investimentos nessa comunicação trazem benefícios para a organização, uma vez que o público interno é um público multiplicador. O colaborador pode ser um porta-voz da organização, tanto em seu convívio profissional quanto pessoal. Isso depende do seu engajamento na empresa, a credibilidade que é despertada nele e na confiança nos produtos ou serviços da

organização. Kunsch (1997) salienta ainda que: “a comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e buscar soluções preventivas.” (KUNSCH, 1997, p. 129).

Outro relevante elemento quanto a importância da comunicação interna, de acordo com Kunsch (1997), é quanto às suas possibilidades. A comunicação interna fomenta o diálogo e a troca de informações entre a gestão, cargos mais elevados e os cargos mais operacionais da organização. Tudo isso em busca da qualidade dos produtos ou serviços e de chegar ao objetivo maior, de cumprir a missão de qualquer organização.

Ao basear-se nesse panorama, Kunsch (1997) destaca que a comunicação interna não pode ser isolada da comunicação integrada e do conjunto das outras atividades da organização. A sua eficácia é resultado de um trabalho feito em conjunto, entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e os colaboradores. A autora aponta que este é um processo complexo, e por isso necessita de um planejamento adequado e sólido. Neste cenário, a partir da perspectiva da necessidade da realização de um trabalho integrado, e em conjunto, como citado por Kunsch (1997), é possível concluir que a associação com outras áreas torna-se uma vantagem, e, ao estabelecer o objetivo de engajar o colaborador, pautando-se pelo ambiente de trabalho, o relações públicas, responsável pela comunicação interna, ao utilizar de outras áreas de atuação, como a ergonomia, psicologia ambiental e o marketing sensorial, torna a comunicação e o planejamento das ações muito mais rico e integrado.⁴

Para que o setor de comunicação interna alcance sucesso, Kunsch (1997) indica que alguns aspectos necessitam ser considerados. As políticas e estratégias estabelecidas devem ser definidas e transparentes, onde se mantenha um diálogo aberto entre a direção e os empregados, e possibilitar que hajam canais livres e eficientes de comunicação.

Quanto a qualidade da comunicação interna, Kunsch (1997) destaca:

⁴ Durante a 2ª Conferência de Comunicação Interna da IQPC, em 2008, foi discutido sobre não existir mais uma distinção entre comunicação interna e externa de uma organização, abordando-se agora, por diversos autores e pesquisadores de Relações Públicas, sobre uma comunicação unificada, pois um público tem influência no outro, resultando em uma única comunicação.

(...) passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2002, p. 160).

Sidinéia Gomes Freitas (2009, p.141) discute no âmbito da comunicação interna, principalmente a questão e importância do diálogo. Ela o define como prática de comunicação, e salienta que exige conversação “que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva.” Mas a autora ressalta, que no contexto das organizações, nota-se uma grande disparidade entre o discurso de diálogo e a realidade, e, como observa-se no cenário atual, a resistência em mudar é muito presente, o que resulta em um apego ao que deu certo, ou seja, repetir velhas práticas. Freitas (2009) traz isso para a realidade das organizações, onde produtividade e resultado são cobranças incessáveis, uma vez que, mede-se o progresso pelo bem-estar e pela lucratividade material. Ela aponta que a relação entre sucesso e fracasso, não inclui outras perspectivas mais abrangentes como satisfação no trabalho, segue no viés do que já era pré-estabelecido, em que pessoas buscam apenas a sobrevivência. De acordo com Freitas (2009) o que falta é um diálogo franco, para uma redefinição de condutas e papéis. Mas isso se torna algo problemático, pois o diálogo exige conversação e consome tempo, enquanto as organizações querem resultados imediatos.

Ao ter em vista esse contexto, Freitas (2009) define que o diálogo envolve três aspectos da vida nas organizações: a comunicação, o desenvolvimento de líderes e a transformação da estrutura organizacional.

Quanto à comunicação, a autora ressalta que quando uma pessoa se expressa, ao tomar a palavra, ela busca mostrar uma imagem de si mesma para os demais, e que a fala é capaz de exercer forte influência nas atitudes e comportamentos dos outros. Mesmo com essa nítida importância, e o reflexo e poder nas relações interpessoais, a autora aponta que poucos executivos reconhecem sobre o uso adequado e a sua importância no mundo do trabalho.

Em relação ao desenvolvimento de líderes, Freitas (2009) salienta que as pessoas que lideram verdadeiramente possuem uma alta capacidade de adaptar seu estilo de liderança conforme as necessidades das situações e de seus liderados,

possuem um potencial para a eficiência e são sensíveis e perceptíveis em relação ao ambiente em que estão inseridos. Dessa forma, o ambiente determina como será o seu comportamento, e, influencia os liderados, superiores e colegas, a organização, conforme a necessidade de interação. O líder é considerado competente quando tem a capacidade de ouvir e, principalmente, quando entende a constante necessidade de aperfeiçoamento. A autora ressalta ainda que o desenvolvimento de executivos e treinamento de líderes são comuns nas organizações, mas que é necessário analisar se os aprendizados adquiridos nesses treinamentos estão sendo aplicados nas rotinas profissionais, e consequentemente afetando o comportamento das pessoas e promovendo mudanças reais e duradouras.

Freitas (2009) aborda ainda que as estruturas organizacionais atualmente estão em constante mutação, e que é do conhecimento de todos que há uma necessidade de mudança, ainda que não saiba-se como o fazer. Os antigos padrões ainda são muito evidentes, com disputas de poder e competições por quem está certo, em detrimento de um trabalho em equipe e colaboração. Por conta disso, a autora aponta que é necessário relacionar e analisar a comunicação, liderança e culturas de colaboração, para entender o todo, de maneira abrangente. A maneira como acontece a comunicação, muitas vezes, pode estar arraigada em normas que devem ser obedecidas, que são baseadas apenas no individualismo e na competição quanto aos resultados, como se fosse algo natural. É por conta disso que Freitas (2009) destaca que em reuniões e conversações o que fica nítido é o julgamento de quem está certo ou errado, as relações de poder etc.

Outro ponto relevante levantado por Freitas (2009) é quanto a importância da fomentação do diálogo nas organizações, e define que para isso é necessário suspender julgamentos, evitar pressuposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade.

Quanto a suspensão de julgamentos, a autora ressalta que é essencial para o diálogo o desenvolvimento da capacidade de observar julgamentos, tanto da própria pessoa quanto dos outros, e assumir uma posição neutra. A autora aponta que julgar é um processo alternativo, e que é um fator que impede o diálogo, enquanto o processo inclusivo seria o ideal, de uma parceria colaborativa para a criação de maneiras diferentes de trabalhar e de um ambiente de valorização das demais perspectivas.

Os julgamentos negativos, de acordo com Freitas (2009), são os mais prejudiciais ao exercício de aprender a ouvir, pois nesse contexto de julgamentos, as pessoas buscam principalmente encontrar o erro na fala do outro, sem uma preocupação real em ouvir as ideias e pontos de vista. Nessa perspectiva, a autora salienta que as pessoas podem reagir de duas maneiras quanto a esses julgamentos, e nas duas situações, o líder possui um papel relevante. Ou reprimem-se, pois não é seguro falar, e nesse cenário sufocam sua visão, e quando uma autoridade ou um líder se expressa, todos concordam imediatamente. Ou começam a defender suas opiniões em tom mais alto, com um caráter mais competitivo e de provar que está certo. E quando o líder impõe sua opinião com determinação, também em tom mais alto, a situação tende apenas a piorar. Freitas (2009) ressalta que quando há diálogo, essas situações se tornam diferentes. Pode vir a surgir julgamentos, mas dialogando, ao colocar os pensamentos e analisar o problema em toda sua dimensão, pode evitar essa ação imediata.

Freitas (2009) fala de evitar suposições para gerar o diálogo. Ela salienta que “pressuposições são modelos mentais, paradigmas que nos dirigem” (2009, p. 147). Um exemplo disso é quando uma pessoa, ao pressupor que não é possível criar uma cultura colaborativa, nem ao menos realiza uma tentativa de criar, e ainda procura se juntar com outras pessoas que compartilham da mesma visão. Essas pressuposições em níveis maiores tornam-se “verdades universais”, e são resultado de afirmações de pessoas que não corroboram com o diálogo. Com base nisso, a autora destaca outro ponto importante, de cultivar a reflexão. Em primeiro lugar quanto ao conteúdo da conversação, dos temas abordados, e das perspectivas levantadas. Em segundo lugar com um foco no processo, que vem da observação das pessoas ou dos grupos, quanto às habilidades utilizadas, o ritmo da interação etc.

Freitas (2009) salienta, por fim, que é necessário promover a mudança de valores para gerar diálogo. Os valores, crenças e suposições são pertencentes à cultura que determina a natureza e a qualidade de conversas nas organizações. Valores que possuem como base a competição, e um foco nos resultados apenas do indivíduo é que impedem essa prática do diálogo.

Com base nessas questões da comunicação interna, e no diálogo que deveria ser inerente nesse processo, é possível pensar também nas modificações que ocorrem nessa área. Com as mudanças observadas e as transformações no meio

tecnológico e mercadológico, fala-se hoje em Comunicação Interna 4.0, abordada por Adevani Rotter (2017). A autora salienta que essa mudança é resultado do cenário da Indústria 4.0 e acarreta fortemente no ambiente e formas de trabalho. Ela afirma que as três principais características dessa comunicação são: a curadoria dos conteúdos, promoção de experiências humanas e mensuração do processo.

A curadoria dos conteúdos refere-se, de acordo com a autora, ao gestor da comunicação em facilitar as conversas, que serão cada vez mais integradas e transversais. Essa Indústria 4.0 é considerada inteligente, pois toma decisões descentralizadas, em uma comunicação não linear. O uso da internet, e os conteúdos em “nuvem” definirão o ritmo das organizações, e os colaboradores passarão a ter uma função muito mais ligada a criação e comando, e não apenas uma função operacional. Neste ponto, o papel da comunicação interna será de reter os conteúdos que permeiam a organização, e facilitar as conversas, em um modelo de comunicação muito mais colaborativa, com maior interação humana.

Quanto a promoção de experiências humanas, Rotter (2017) salienta que a comunicação interna, terá esse papel de repassar as mensagens de forma muito mais envolvente, engajando o colaborador para que se sinta confortável e se identifique com a organização a que faz parte. Com um foco muito maior no relacionamento interpessoal, em conectar as pessoas, para que vivenciem uma experiência humana real. A autora aponta que essa vivência pode acontecer desde estratégias básicas, como uma conversa, ou uma experiência real do que aquela mensagem representa na vida do colaborador. De acordo com Rotter (2017), essas experiências acarretarão em um equilíbrio físico-social-emocional.

É interessante analisar essa nova perspectiva de comunicação interna, pois vai diretamente de encontro ao que é proposto nesta pesquisa, uma vez que, como ressaltado pela autora, a comunicação interna 4.0 propõe-se a pensar cada vez mais no colaborador, tornando-o agente transformador no ambiente organizacional, ou seja, o desenvolvimento de estratégias que ofereçam um nível de engajamento maior, como as experiências sensoriais, está totalmente relacionado a isso. Torna-se um desafio para o profissional de relações públicas lidar com essas mudanças, e como proposto nessa pesquisa, de engajar o colaborador através dos sentidos, visando uma experiência, mas com uma interdisciplinaridade de áreas como ergonomia e psicologia ambiental, tornam o trabalho muito mais enriquecedor e eficiente.

Por fim, a mensuração do processo será primordial para entender as mudanças que estão ocorrendo, e a eficiência dessa comunicação. Como essa Indústria 4.0 exige uma rapidez, assim também será essas mensurações por parte da comunicação interna.

2.2.3 Trabalho com Significado

Ao abordar sobre a questão do trabalho com significado, será utilizado o livro “trabalho com significado” em que os autores buscam por um viés diferente mostrar a importância das transformações no cenário das organizações. A partir de uma contextualização sobre as transformações que levaram a uma realidade com um trabalhador mais participativo e mais valorizado no meio de trabalho, traz questões como criatividade, talentos, felicidade no trabalho e principalmente o propósito e significado, que são ferramentas que refutam a ideia do trabalho com significado. Essas questões serão discutidas mais especificamente a seguir.

Milton Pereira (2012) apresenta o novo perfil de profissional, que é resultado das modificações nas relações de trabalho. De acordo com o autor, as características de profissional que são valorizadas pelo mercado também se transformaram, com pessoas que são capazes de ter um pensamento e prática mais estratégicos; que ultrapassem seus limites culturais; saibam interpretar as relações interpessoais e comerciais, nas suas causas e efeitos; e, acima de tudo, que sejam atentas a valores.

É por conta desse novo perfil que Pereira (2012) ressalta a importância e o desafio de identificar, atrair, motivar e reter talentos nas organizações. De acordo com o autor “o jovem que entra em uma empresa quer visualizar sua carreira, quer ser desafiado constantemente para crescer como profissional e, sobretudo, necessita conhecer o propósito do trabalho que executa” (PEREIRA, 2012, p. 23). Porém, a preparação dos profissionais não está de acordo com esta demanda, e por isso o desenvolvimento de pessoas começa a ser uma responsabilidade adicional das próprias organizações. Além disso, essa escassez de talentos gera também uma demanda por altos investimentos nas remunerações, o que resulta em uma maior competitividade e cobrança. Nesse cenário, surge o conceito de alta performance, que corresponde a entrega de resultados de qualidade e sustentáveis. De acordo com Pereira (2012) os melhores resultados só podem ser alcançados

com um grupo de pessoas que se relacionam de maneira satisfatória, e principalmente com um alto grau de engajamento, o que também se torna um desafio. Mas esse engajamento e compromisso só são assumidos por pessoas que acreditam e confiam no propósito da organização. É por conta disso que começou-se a considerar que as pessoas buscam a realização pessoal, têm sonhos, perspectivas de carreira, querem crescer e evoluir no trabalho, quando os princípios e valores da organização são condizentes com as suas próprias crenças pessoais. É nesse panorama que Pereira (2012) aborda sobre a gestão humanista de pessoas, que possui uma proposta de valorizar o ser humano, pautando-se em questões éticas e em buscar o desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional dos indivíduos. Por conta disso, o autor ressalta que as organizações necessitam conscientizar-se da sua responsabilidade na busca de propósito do trabalho, por parte dos colaboradores, que muitas vezes é abandonada pela grande quantidade de atividades do cotidiano. Pereira (2012) salienta ainda que “A felicidade e a realização que encontram no trabalho é o que move os profissionais e os leva a atingir novos patamares de excelência.” (PEREIRA, 2012, p. 24).

Nesse panorama de constante busca por melhores profissionais, Pereira (2012) destaca que muitas vezes as empresas tomam atitudes errôneas, ao classificar determinados trabalhadores como talentos - que recebe um maior foco, com melhores oportunidades e desenvolvimento - e de certa forma excluir os que não se encaixam nessa categoria. O autor traz o exemplo de Jack Welch, que utilizava um modelo de gestão justamente na classificação dos trabalhadores. Eles eram divididos da seguinte forma: 20% que eram os prodígios, com uma grande capacidade de realização; 70% que eram considerados o “coração da empresa”, essenciais no cotidiano, e deveriam ter como objetivo chegar ao patamar dos 20%; 10% que eram os demais trabalhadores, considerados insignificantes e passíveis de serem demitidos. As remunerações, promoções e os investimentos nos profissionais eram pautados nesse modelo. Mas Pereira (2012), também critica esta maneira de gestão, ao levar em conta que o modelo citado não considerava um parâmetro de comparação com o ambiente externo, e nem o aspecto humano das relações - um trabalhador que pertencesse ao nível mais elevado diminuísse seu desempenho por resultado de problemas pessoais ou de saúde, ele automaticamente cairia de categoria. A partir dessa crítica do autor, é possível concluir que a melhora da gestão, principalmente quando relacionado aos colaboradores, necessita de outra

visão, de um profissional que seja apto para considerar todas as variáveis e planejar as melhores ações e formas de engajar a equipe, para que todos estejam no mesmo nível. Aqui conclui-se que o profissional responsável por esse relacionamento com os colaboradores, além da alta gestão, é o relações públicas que possui esses atributos mencionados, e é responsável pela comunicação interna das organizações, como citado anteriormente.

O talento, conforme Pereira (2012), é algo existente em todas as pessoas, mas que pode se manifestar em áreas diferentes para cada indivíduo. O autor define talento como um apanhado de competências, que na ocasião oportuna ao ser empregada gera bons resultados, independente da atividade em questão.

Ao afirmar que o talento é existente em todas as pessoas, Pereira (2012) acrescenta que todo indivíduo nasce com características e habilidades individuais, e um potencial de aprendizado, que no decorrer da vida, e a partir do ambiente e trajetória que esse indivíduo tem essas habilidades são desenvolvidas. Portanto, não há como classificar parte dos funcionários como “talentos” e destinar o foco e investimentos a estes. É um dever da organização investir em todos os profissionais, ainda que com suas particularidades de um para outro. Esse investimento deve ser feito de maneira a se pensar o individual, para potencializar talentos, contribuindo com o sucesso da organização.

Além disso, é necessário uma responsabilidade de identificar e compreender os profissionais presentes nas organizações, de maneira a analisar que tipo de investimento deve ser direcionada para cada profissional. Com isso, é necessário um monitoramento constante de habilidades e atitudes, com o objetivo de estipular planos de desenvolvimento coerentes com a realidade.

De acordo com o autor, esse monitoramento deve ser um processo transparente, com definições claras e critérios pré-estabelecidos. Pode ser através de avaliações de desempenho, potencial, recomendação de líderes, mas, preferencialmente, que seja realizado com a associação de duas ou mais ferramentas. Independente do método utilizado, é necessário que seja ligado aos valores e estratégias da organização.

Outra questão fortemente discutida por Pereira (2012) é quanto a remuneração dos colaboradores.

Já se foi o tempo em que a relação entre empresas e funcionários se baseava na simples troca entre “serviço prestado de acordo com *job description*” versus “pagamento dos meus direitos”. Se atualmente as empresas esperam de seus profissionais muito mais do que o cumprimento das responsabilidades de sua função, os funcionários esperam das empresas muito mais do que o pagamento de salários e benefícios. (PEREIRA, 2012, p. 32).

Houve uma evolução considerável na gestão de cargos e salários, de acordo com Pereira (2012). Foram adicionados novos conceitos e metodologias, com o objetivo de evitar a dificuldade de remunerar adequadamente os talentos, tanto pelo seu nível de competência, quanto pela sua contribuição na organização. Por isso, as formas de remuneração modificaram-se, como os bônus por performance, comparativo de remuneração com outras empresas e aumento de benefícios de longo prazo. Essas ações são chamadas de *total compensation*, e, por mais que essas atividades sejam importantes e necessárias para a gestão de talentos, não são suficientes para retê-los ou motivá-los. É cada vez maior o papel que o trabalho exerce na vidas das pessoas, mas a busca do ser humano é a felicidade. Portanto, pessoas têm buscado no trabalho diversas conquistas difíceis de serem medidas como realização, reconhecimento, identificação e orgulho de trabalhar na organização. Pereira (2012, p. 33) afirma: “elas querem encontrar uma razão maior naquilo que fazem cotidianamente, algo que dê sentido às suas vidas e faça com que se sintam verdadeiramente significantes.”

Em meio a essa realidade da busca do colaborador pela felicidade no trabalho, Pereira (2012) ressalta que a verdadeira motivação é resultado do propósito e do significado encontrado nas atividades que são desempenhadas. O autor aponta que o estímulo financeiro nem sempre é determinante no resultado, ou na *performance*, o efeito não é duradouro e pode se tornar como uma demanda progressiva - na busca de mais ganho, em menos tempo. Além disso, ao aumentar apenas esse estímulo financeiro é possível que reduza-se progressivamente a motivação da excelência do trabalho e da competência, e que as pessoas tornem-se menos criativas, colaborem menos e se sintam menos valorizadas.

Com base nessas questões, Pereira (2012) discorre sobre uma gestão de talentos efetiva, que deve ter em vista o longo prazo das organizações, das necessidades e aspirações dos profissionais, ao considerar seus sonhos e expectativas. Deve basear-se em um compromisso recíproco, do profissional em buscar uma organização que condiga com seus valores, e assumir o controle de seu

crescimento e desenvolvimento de carreira, e da empresa, que deve propiciar condições para que isso ocorra, e consequentemente tornar-se um local de conhecimento e transformações de valores, onde os colaboradores sintam-se bem no ambiente de trabalho.

Pereira (2012) define a empresa como o espaço de desenvolvimento humano, e ressalta que precisa ter como principal objetivo o compromisso com os princípios da sua organização, pois são eles que direcionam as tomadas de decisões, definem a sua visão, o cumprimento de sua Missão, e são a base para cumprir seus planos e ações. Além disso, os princípios das organizações são essencialmente duradouros, e se há uma mudança neles, resulta em uma grande mudança cultural. O autor salienta ainda, que todas as organizações deveriam ter um conjunto de princípios que sejam congruentes com seu tipo de negócio, e como um objetivo atender melhor não apenas os clientes, mas principalmente o seu público interno, que representa o cerne da organização. Com esse objetivo bem definido, nota-se a necessidade de ter um profissional para intermediar e gerir os relacionamentos e auxiliar para que a meta seja alcançada, prezando pelo bem do colaborador. Como citado diversas vezes anteriormente, esse profissional é o relações públicas, que é responsável pela comunicação interna de uma organização. Para alcançar o objetivo de atender melhor ao público interno, é necessário que sejam levantadas estratégias, e uma delas, que será proposta por essa pesquisa, é o uso de experiência como engajamento.

É nesse espaço de desenvolvimento humano que Pereira (2012) destaca a importância das organizações promoverem o equilíbrio dos colaboradores, da vida profissional e pessoal. Baseado nisso, o autor cita o case Serasa Experian, “(...) um modelo de gestão de pessoas que usa a figura de um hexágono como metáfora para o que chama de Sistema de Desenvolvimento Humano” (PEREIRA, 2012, p. 45). É uma gestão que ressalta o aspecto humano, pensando no indivíduo que não pode ser separado de suas ambições de vida e trabalho. Trata-se de um conjunto de grandes processos que mostram como a organização encara o desenvolvimento do indivíduo na empresa, através do equilíbrio entre o desenvolvimento pessoal e profissional. Os seis lados que compõem o hexágono são divididos em um bloco de desenvolvimento profissional, um bloco de desenvolvimento pessoal, e um bloco que se apresenta como os eixos motores do sistema. O modelo será indicado nos pontos a seguir:

Bloco 1 - Foco no desenvolvimento profissional: Planejamento de Pessoas e Educação Corporativa

Bloco 2 - Foco no desenvolvimento pessoal: Qualidade de Vida e Cidadania Corporativa

Bloco 3 - Eixos motores do sistema: Liderança e Cultura Organizacional

Em um modelo de gestão de pessoas mais elaborado, Pereira (2012) discorre sobre a relevância da felicidade no ambiente de trabalho e levanta alguns dados referentes a esse tema:

Um estudo realizado pela *Right Management*, consultoria em gestão de talentos e carreira, publicado pelo Jornal Valor Econômico em agosto de 2011, afirma que quase metade dos profissionais é infeliz no trabalho. Outro estudo, publicado pela Folha de São Paulo em outubro de 2011, revela que a infelicidade no trabalho atinge um em cada três profissionais, principalmente como decorrência do excesso de trabalho, relacionamento com a liderança e falta de perspectivas. (PEREIRA, 2012, p. 88).

De acordo com Pereira (2012) o nível de felicidade está proporcionalmente ligado aos resultados no ambiente de trabalho, uma vez que profissionais satisfeitos produzem mais e melhor, de maneira mais engajada. Além disso, profissionais que não se identificam com a organização e não se sentem satisfeitos, possuem um baixo desempenho, e uma atuação na empresa de maneira indiferente, por não se sentir parte da organização. Isso resulta em diversos malefícios para a organização. Além do baixo desempenho, pode repercutir inclusive no público externo, uma vez que a insatisfação do colaborador pode refletir em um mau atendimento à este público.

A felicidade está intimamente ligada ao clima organizacional, abordado anteriormente. Pereira (2012) destaca sobre as transformações que ocorreram ao se pensar em felicidade. Houve a criação do conceito de Felicidade Interna Bruta (FIB), por Jigme Singye Wangchuk, rei do Butão, que acreditava que o FIB é um indicador muito mais relevante que o Produto Interno Bruto (PIB), pois se trata de um desenvolvimento que vem por meio da evolução de campos sociais e econômicos atuando de maneira conjunta. O FIB é avaliado através de pesquisas que medem o bem-estar da população, e por mais que não haja tanta precisão matemática - por avaliar elementos subjetivos - é um norteador para o plano de desenvolvimento

econômico do Butão. Wangchuk não foi o único a acreditar que o desenvolvimento e o progresso deveriam ser medidos pelo bem-estar da população. O governo do Canadá e governo britânico, também começaram a modificar suas avaliações em relação ao progresso e desenvolvimento, com base em medidores sociais. Na realidade brasileira, houve uma emenda na Constituição que estabelece a busca da felicidade um direito essencial do cidadão. A ONU, em julho de 2011, também passou a reconhecer que a busca pela felicidade é “um objetivo humano fundamental”.

A felicidade deixou de ser um tema de auto ajuda e passou a fazer parte de ciência, de acordo com Pereira (2012). Ele ressalta que inclusive há cursos sobre ciência da felicidade em Harvard - curso de “Psicologia Positiva”, com o PHD de Harvard em “a ciência da felicidade” Tal Ben-Shahar - além de estudos relevantes na premissa desse tema. Com base nessa ciência que descobriu-se que é a felicidade é contagiante - existe um neurônio chamado de espelho que permite a simulação interna das ações do outro. Por isso a importância de ter um ambiente alegre, em que pessoas possam compartilhar esse sentimento. Mas é necessário analisar o motivo que faz as pessoas felizes, pois Pereira (2012) salienta não vem necessariamente de fatores externos, e a felicidade no trabalho envolve muitos outros elementos.

Felicidade no trabalho compreende justiça, ou seja, o tratamento adequado não apenas aos que se sobressaem, as também aos que não se ajustam ao contexto organizacional; aprendizado contínuo e constante; comunicação aberta e transparente, para que as pessoas tenham um julgamento mais apurado ao tomar decisões e, dessa forma possam ser mais eficientes; e, por fim, embora não menos importante, liberdade para expressar emoções. (PEREIRA, 2012, p. 98).

Com esse panorama, Pereira (2012) destaca a gestão da felicidade, que pode ser avaliada, mensurada, e, principalmente, gerenciada, ainda que se trate de um tema com um caráter extremamente subjetivo. No ambiente de trabalho, essa gestão deve ser um trabalho constante, por pesquisas e mensuração das mesmas, com uma análise crítica, através do direcionamento e acompanhamento das questões levantadas, além de um constante retorno para os colaboradores, e evidentemente, acompanhado de uma ação.

3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS PARA ANÁLISE DO AMBIENTE

3.1 O ESTUDO DA PERCEPÇÃO

Para entender a forma como os colaboradores apreendem a organização em que estão inseridos, e especificamente, no objeto dessa pesquisa, que são as experiências sensoriais, é necessário entender sobre percepção. Segundo Laura Santiago Chaves (2003) a percepção é o modo como cada um percebe o mundo ao redor, e essa maneira é única e diferente para cada pessoa, pois é resultado, também, de experiências pessoais, necessidades individuais, desejos e valores.

A percepção é um processo onde o indivíduo recebe, seleciona, organiza e interpreta estímulos e procura um significado coerente com sua realidade pessoal. Os estímulos chegam no organismo de uma pessoa através de seus sentidos (...) Os receptores sensoriais que são os olhos, boca, nariz, pele e ouvidos e suas funções podem ser usadas individualmente ou combinadas o que num processo de compra será usado com forma de avaliação e escolha por um ou outro produto. (CHAVES, 2003, p. 6).

A autora aponta que ao estudar a percepção a busca é pelo entendimento de como é o funcionamento do inconsciente ao receber os estímulos pelos receptores sensoriais e como resulta em um significado pessoal para cada sujeito. Chaves (2003) aponta que o impulso sensorial não produz um resultado sozinho, é necessário para a percepção os estímulos físicos a uma experiência prévia de acontecimentos.

Para compreender a dinâmica da percepção, e o motivo dela ser particular para cada indivíduo, Chaves (2003) destaca os três aspectos da percepção: seleção, organização e interpretação dos estímulos. A seleção trata-se do processo de resposta que o sujeito dá, ou não, ao recebimento de determinado estímulo, que baseia-se em suas necessidades e importância dada a ele. Esse processo acontece em razão da capacidade de armazenamento de informações do cérebro humano, que é restrita, o que faz com que muitos dos estímulos recebidos não sejam considerados para efeito de comportamento. A autora destaca que elementos como dimensão, cor, intensidade, contraste e localização do estímulo podem influenciar nessa seleção, pois possuem uma força maior em desencadear ou reforçar a atenção.

A organização da percepção corresponde ao processo de simplificação que cada sujeito possui, no caso da percepção é de organizar em grupos os estímulos recebidos, e identificá-los como uma função do todo ao qual ele parece pertencer, além disso, há o agrupamento dos estímulos, para facilitar a memória. O processo de conclusão também faz parte da organização da percepção, e se trata da tendência do indivíduo de finalizar uma tarefa começada, ou seja, é necessário que haja um quadro completo onde de maneira inconsciente o sujeito preencha as lacunas. O indivíduo aguarda que as mensagens iniciadas levem até um final, para a mensagem completa.

O último aspecto da percepção é a interpretação, o significado dado por cada sujeito para os estímulos recebidos, que é resultado de experiências anteriores, motivações e interesse no momento da percepção. Essa interpretação, segundo Chaves (2003) é passível de influências, como aspectos físicos, conclusões precipitadas e estereótipos, além disso, o indivíduo utiliza pontos de referência para registrar o que percebeu.

Outro autor a tratar sobre a percepção é o psicólogo cognitivista Julian Hochberg (1973), um dos principais experimentalistas e teóricos da percepção visual há aproximadamente meio século. Para entender a percepção humana Hochberg (1973) aponta que é necessário compreender sobre o mundo exterior, dos eventos físicos, e do homem em si, encarado como uma estrutura fisiológica. Por conta disso, o autor explica que os estudos da percepção não são ligados apenas a Psicologia, e possuem uma base anterior à essa ciência, relacionados a obras de fisiologistas e físicos.

É de senso comum acreditar que para que a percepção exista, é necessário que os órgãos sensoriais funcionem perfeitamente, e parte-se do princípio de que esses órgãos munem o cérebro com cópias do mundo externo. Mas Hochberg (1973) define que o processo não ocorre dessa forma, que há características diferentes entre o mundo físico, “real”, e o mundo percebido.

A primeira diferença explanada por Hochberg (1973) é quanto as exclusividades das observações de cada mundo. O autor aponta que muitos eventos físicos não podem ser observados apenas com os órgãos dos sentidos, como fenômenos microscópicos ou macroscópicos, e por conta disso a ciência física precisa de instrumentos que detectem o que os sentidos não são capazes. Da mesma forma, ocorre com eventos sensoriais, que não podem ser observados por

instrumentos físicos, Hochberg (1973) cita como exemplo o paladar, a atração sexual e qualidade artística.

O segundo ponto de diferencial, de acordo com Hochberg (1973), é que não há uma correspondência exata do que é observado com a situação física. “Alguns aspectos são omitidos, outros acrescentados, alguns adulterados” (HOCHBERG, 1973, p.14). Ainda que um acontecimento possa afetar os órgãos sensoriais, não necessariamente ele será observado, primeiro é necessário olhar para o objeto, para que seja possível vê-lo. Um exemplo disso é quanto ao marketing de experiência, que será abordado mais à frente. Essa estratégia utilizada para atrair consumidores é um desafio, na medida em que, em um ponto de venda, por exemplo, são colocados estímulos sensoriais - através de aromas ou uma iluminação específica – e é possível que alguns consumidores passem pelo local, - vejam a iluminação e sintam o cheiro - mas não necessariamente sintam-se atraído para entrar na loja, ou seja, o estímulo acontece, a pessoa vê, mas não necessariamente o apreende. Portanto, Hochberg (1973) aponta que uma das tarefas mais importantes do estudo da percepção é descobrir a relação entre o mundo real e o mundo percebido.

A partir dessas distinções dos dois mundos, Hochberg (1973) traça alguns pontos que são relevantes para entender a percepção. O autor aponta que o mundo é observado através dos múltiplos sentidos, e que é possível, na maioria dos casos, realizar uma distinção entre os canais sensoriais.

Imaginemos uma artista cantando: se fecharmos os olhos, a canção continua, mas já não podemos dizer se a cantora é loura ou morena; se a visão era mais agradável do que a audição, podemos reabrir os olhos e tapar os ouvidos com os dedos. (...) Mas alguns dos outros sentidos não são tão fáceis de separar. Por exemplo, o paladar e o olfato estão intimamente interligados (pelo que, obstruir as narinas ou pegar um resfriado resulta em perdas verdadeiramente surpreendentes de paladar). (HOCHBERG, 1973, p. 18).

Com base nisso, Hochberg (1973) afirma que para cada um dos sentidos, há um órgão sensorial responsável pela atividade fisiológica, proveniente de estímulos, que resulta na reação, e que possibilita o entendimento da correspondente experiência característica. Com base nisso, é possível pensar nas qualidades sensoriais, ou mais conhecidas como sensações. Há qualidades sensoriais que são aptas para o ser humano observar e são medidas pelo processo da psicofísica sensorial, que é a forma mais exata de catalogá-las.

Essa psicofísica baseia-se em estudar e descobrir as bases físicas das sensações. O estudo acontece basicamente pela realização de uma alteração em um determinado aspecto de energia física, que é capaz de estimular um dos órgãos sensoriais, para que seja possível descobrir se essa alteração resultou em qualquer diferencial no que é percebido pelo observador. Hochberg (1973) utiliza o estudo da psicofísica para concluir que nem sempre é possível observar as mudanças no organismo, uma vez que, ainda que um órgão sensorial possa mostrar se um estímulo físico está ou não presente, as diferenças que podem ser observadas não mudam necessariamente com toda alteração no estímulo físico, ou seja, torna-se um desafio descobrir as diferenças que podem ser observadas, e, portanto, para o estudo da percepção há complicações consideráveis, pois os estímulos são considerados pelo observador a partir de suas próprias premissas.

Com base nesses conceitos levantados pelos autores, é possível observar como os sujeitos identificam seus estímulos a partir de suas percepções, o que se torna essencial para essa pesquisa, uma vez que, para engajar os colaboradores através dos sentidos, é importante ter uma base inicial de como ele recebe internamente - e até mesmo fisiologicamente - cada uma das ações que serão propostas para engajá-lo.

Para utilizar as estratégias sensoriais no engajamento dos públicos é necessário entender todo o processo por trás desse uso. A partir do entendimento do processo de maneira interna, através da percepção, é interessante pensar em como funciona de maneira externa, por parte do ambiente, por isso, nos próximos capítulos serão levantados pontos chaves para este estudo.

3.2 PSICOLOGIA E ARQUITETURA: ALIADOS PARA A CONSTRUÇÃO DO AMBIENTE

Neste capítulo será abordado conceitos que podem servir como base para se pensar no ambiente físico, portanto pertinente para essa pesquisa, na medida em que para planejar um ambiente que seja capaz de engajar o colaborador, é necessário possuir o conhecimento das melhores estratégias e métodos de estudo de ambientes.

Gleice Azambuja Elali (1997) ressalta sobre a importância de estudar de maneira complementar as inter-relações do homem com as extensões que cria para

si, e todos os fatores envolvidos, o que ela define como uma equação complexa. Dessa forma, aborda sobre a relação da Psicologia com a Arquitetura. Este tema torna-se pertinente para a pesquisa, visto que, o relações públicas é o profissional que, como abordado anteriormente, é peça chave no relacionamento com os colaboradores, através da comunicação interna. Portanto, é relevante para o profissional utilizar diversas estratégias que o auxiliem no engajamento do colaborador, e, um ponto extremamente importante é justamente o ambiente físico de trabalho, e ao utilizar estudos complementares como a Psicologia e a Arquitetura o profissional adquire uma visão interdisciplinar que tende a acrescentar muito na utilização de estratégias de engajamento.

Elali (1997) aponta que na Psicologia a área de atuação, de maneira ampliada, estuda o social e o ambiental, e redefine e complementa seu objeto de estudo, o indivíduo, uma vez que abrange também as interações ambiente-comportamento, contribuindo assim, para um conhecimento mais amplo da realidade. No campo de Arquitetura, a autora observa uma mudança de foco, dos aspectos estéticos, construtivos, funcionais do espaço para uma atenção maior com a percepção e satisfação dos usuários, com uma preocupação maior nas implicações, e, portanto, resulta em uma elaboração de propostas em que o centro se torna o indivíduo e o social. Desta forma, a autora declara que há uma aproximação dos campos, conforme é construída essa complementação.

Algumas questões são levantadas por Elali (1997), referentes a essas áreas que ao se complementarem, trazem suas particularidades. Ela afirma que há uma diferença em relação ao “tempo” e a “linguagem” das duas áreas. Para o campo de psicologia, por exemplo, há uma preocupação nos indivíduos e nos grupos, nos processos referentes a essas interações, e a compreensão desses processos requer um período longo, enquanto para o campo da arquitetura, há uma exigência de respostas rápidas, por conta de prazos e das práticas gerais da profissão. Quanto a linguagem dos dois campos, a Psicologia analisa comportamentos e variáveis que são extremamente subjetivas, enquanto a Arquitetura recorre a uma linguagem gráfica, muito mais palpável. Portanto, Elali (1997) argumenta que é necessário um campo que seja comum entre as duas áreas, e o define como a Psicologia Ambiental.

Alimentada pelas duas áreas, porém relativamente independente destas, a Psicologia Ambiental habilita-se a ser este espaço, constituindo-se locus onde a soma entre o conhecimento psicológico e o arquitetônico pode alimentar a produção de um ambiente mais humanizado e ecologicamente coerente. Enquanto campo nitidamente multidisciplinar, centrado no objeto de estudo, e não numa área específica de conhecimento, a Psicologia Ambiental pode desempenhar o papel de "ponte" que, enfatizando e valorizando semelhanças e diferenças entre conhecimentos arquitetônicos e psicológicos, possibilita as necessárias trocas, enriquecendo a ambos através da soma de conceitos, experiências e métodos de trabalho, além de abrir-se à contribuição de áreas afins (como Geografia, Sociologia e Antropologia, entre outras), o que amplia a abrangência e a potencialidade dos estudos a serem realizados. (ELALI, 1997, p. 352).

De acordo com Elali (1997), na área de psicologia ambiental, o edifício passa a ser analisado não apenas a partir de suas características físicas, de construção, mas também enquanto um espaço de vivência, analisado a partir de uma ótica social e comportamental, que é passível de ocupação, reinterpretação ou modificação pelos usuários, e o ponto de vista do usuário se torna um fator relevante.

Essa visão é justificada quando é levado em conta que o usuário possui um contato direto e diário com o objeto - o edifício - e, portanto, torna-se um forte crítico, capaz de balizá-lo. Ainda que haja um conflito entre os pareceres técnicos e as opiniões dos usuários, de certo modo "leigas", esses pontos podem se complementar, de maneira eficaz, ao entender que ao utilizar o objeto, ainda que não seja um especialista, o usuário torna-se habilitado para realizar uma análise, o que levantará questões para avaliação, por parte dos técnicos e especialistas. Baseando-se nessas questões Elali (1997) destaca que a percepção na Psicologia Ambiental é um fator relevante, pois permite a discussão dos potenciais do ambiente como base-física, que é capaz de oferecer ou inibir a emissão dos comportamentos. Neste ponto, é interessante pensar em como a psicologia ambiental pode ser um aliado para o profissional de Relações Públicas traçar estratégias com base nesses conceitos, para levar ao ambiente justamente esse questionamento comportamental, de influência da percepção, com traços sensoriais, que quando utilizado da maneira correta, pode ser capaz de resultar para os colaboradores experiências sensoriais.

Quanto ao viés mais ligado à Arquitetura, pode-se pensar na Ergonomia, que será abordada a seguir.

3.3 ERGONOMIA

A ergonomia, segundo Itiro lida (1990) é um estudo da adequação do trabalho em relação ao homem. O autor trabalha o conceito, seus objetivos e sua aplicação nos diversos âmbitos que envolvem o trabalho, em seu livro "Ergonomia projeto e produção", primeira obra em português sobre o assunto. Um ponto importante levantado pelo autor é que essa adaptação ocorre sempre no sentido do trabalho para o homem, pois ao contrário nem sempre é possível. lida (1990) aponta que isso significa que o estudo da ergonomia inicia do conhecimento do homem para fazer o projeto do trabalho, e realizando os ajustes necessários quanto às capacidades e limitações humanas.

Os objetivos principais da ergonomia, segundo lida (1990) são o bem estar, satisfação e segurança dos colaboradores no relacionamento com o trabalho. Para alcançar esses objetivos, o estudo da ergonomia debruça-se sobre aspectos do comportamento humano no trabalho e alguns fatores como o ser humano, a máquina, o ambiente, a informação e a organização. Quanto ao estudo do ser humano, os principais pontos relevantes são as características psicológicas, físicas, fisiológicas e sociais do colaborador. Quanto à máquina, lida (1990) ressalta que “máquina” corresponde a toda e qualquer ajuda material que o ser humano utiliza no trabalho, o que engloba desde equipamentos, ferramentas, até mobiliário e instalações.

Quanto ao ambiente, o estudo volta-se para as características do ambiente físico que é envolvido durante o trabalho do ser humano, que compreende aspectos como a temperatura, ruídos, luz, cores, etc. É importante ressaltar o quanto os conceitos da ergonomia, principalmente sobre a perspectiva do ambiente é capaz de contribuir para o profissional de Relações Públicas, no momento do planejamento de ações para os espaços de trabalho, buscando agregar a esses conceitos, as experiências de sentido ligadas a cada uma das variáveis, por exemplo, agregar a experiência da visão ao planejamento da iluminação.

O aspecto da informação, referido por lida (1990) trata-se das comunicações que existem nos elementos de um sistema, entre eles a tomada de decisões, transmissão de informações, etc. Por fim, o aspecto da organização diz respeito a junção e complementaridade de todos os elementos citados acima, e estuda especificamente aspectos como turnos de trabalho, horários e formação de equipes.

Ao discorrer sobre eficiência, lida (1990) levanta uma ressalva. O autor aponta que a eficiência é um resultado a partir da utilização da ergonomia, e não um dos objetivos, visto que, em geral, a eficiência de maneira isolada pode significar malefícios para o colaborador, na medida em que, buscando somente a eficiência, qualquer coisa pode ser exigida, o que poderia causar estresse, fadiga em excesso, etc. Do ponto de vista ergonômico, utilizar a eficiência como ponto chave, sem se preocupar com as demais variáveis, não pode ser uma prática aceita, visto que a ergonomia propõe-se, em primeiro lugar, ao bem estar do colaborador.

Outra questão importante que lida (1990) aborda é quanto às ocasiões em que a ergonomia pode ser aplicada e a contribuição resultante em cada uma dessas fases. São divididas em três: Ergonomia de Concepção, Ergonomia de Correção e Ergonomia de Conscientização. A Ergonomia de Concepção é a ocasião em que a contribuição ergonômica aplica-se logo na fase inicial de qualquer sistema, seja um produto, uma máquina ou especialmente o ambiente de trabalho. Neste caso, o resultado da contribuição ergonômica é o mais evidente e também o mais indicado. Essa relevância deve-se pois existe a possibilidade de examinar todas as alternativas, embora seja necessário um maior conhecimento e experiência, visto que, as decisões serão tomadas com base em diversas variáveis e situações hipotéticas.

O caso da Ergonomia de Correção aplica-se em situações que já existem, e tem o objetivo de resolver problemas ligados à segurança, quantidade e qualidade do trabalho. Grande parte das vezes, a medida empregada não soluciona completamente a situação, pois, em determinados casos, o custo seria elevado - por exemplo, na substituição de máquinas pesadas, para um equipamento adequado - ou torna-se uma mudança difícil, como a redução de carga mental ou ruídos.

Na Ergonomia de Conscientização os casos da implementação da ergonomia, nem sempre gera resultados positivos, pois, a longo prazo, as situações que levaram a essa implementação podem se agravar, ou até mesmo se modificar. lida (1990) explica que os ambientes de trabalho assemelham-se a organismos vivos, uma vez que estão em constante desenvolvimento e transformação, portanto, há a possibilidade dessas modificações por partes dos processos. Levando-se em conta esse cenário, a Ergonomia de Conscientização tem por objetivo respaldar os colaboradores a lidarem com as situações que são passíveis de mutação, e, justamente, deixá-los conscientes.

A interdisciplinaridade da ergonomia também é um tema abordado por Lida (1990). Dentre os profissionais atuantes nessa área ele cita médicos do trabalho, que podem contribuir pois são capazes de identificar locais que possam causar algum tipo de doença ocupacional, e podem realizar um acompanhamento de saúde dos colaboradores; psicólogos, que auxiliam na seleção e recrutamento, no treinamento e capacitação dos profissionais, e, desta forma, podem auxiliar na implementação de novos métodos; administradores, podem auxiliar na questão da gestão de plano de cargos e salários que resulta em uma motivação para os colaboradores; analistas do trabalho, úteis no estudo e desenvolvimento de procedimentos relacionados ao trabalho; e muitos outros profissionais. Lida (1990) ressalta que cada profissional possui seu próprio viés, encaram o ponto de vista de cada situação conforme a sua realidade, portanto, é necessário um trabalho conjunto, e, ao mesmo tempo individual, de superar estes obstáculos das diferenças de cada profissão, para que resulte em um trabalho cooperativo, que solucione os problemas no ambiente de trabalho.

Neste sentido, é extremamente notável o quanto o relações públicas possui um papel chave nestas intermediações. Como citado nos capítulos anteriores, o profissional de Relações Públicas trabalha com a comunicação organizacional, através do relacionamento com todos os públicos envolvidos na organização. Nessa junção de disciplinas e diferentes pontos de vista, é importante que haja um mediador, e aqui ressalta-se justamente a necessidade do relações públicas em gerenciar esses relacionamentos. Além disso, o relações públicas é capaz de contribuir com o público interno, que é o foco da ergonomia, com o cuidado da questão do clima organizacional e através das estratégias de engajamento que são elaboradas pelo profissional, algumas já citadas neste trabalho e outras que serão abordadas mais à frente.

É importante ressaltar aqui, também, os benefícios da ergonomia dentro das organizações. Lida (1990) aborda essa questão, ao levantar que os benefícios estão intimamente ligados com os custos, na visão dos administradores e dirigentes das organizações. O autor aponta que as decisões normalmente são tomadas justamente nessa comparação de custo versus benefícios, ou seja, qualquer investimento só é realizado dependendo do benefício que pode trazer para a organização. Desta forma, Lida (1990) relaciona esses dois fatores para explorar esse aspecto da ergonomia. Ele aponta que a análise do custo e benefício da

ergonomia não é tão palpável e simples, uma vez que, ainda que os custos sejam mais fáceis de quantificar, os benefícios que serão resultado não são tão fáceis. Itens como segurança dos colaboradores e conforto são intangíveis monetariamente, ao menos não a curto prazo. Mas, quando essas medidas são tomadas, podem resultar na satisfação do colaborador, redução de rotatividade na organização, aumento da motivação, etc. Iida (1990, p. 13) traz um exemplo prático dessa relação:

Uma parede escura e suja foi pintada com cores mais claras e alegres, por 1000 dólares. A mesma luminosidade anterior foi mantida nos locais de trabalho, com um consumo de energia 10% menor. Com isso, o custo da pintura pôde ser recuperado em 10 meses. Além disso, a nova pintura trouxe benefícios intangíveis, como trabalhadores mais satisfeitos, motivados e com moral elevado. Consequentemente, houve aumento de produtividade e redução de erros e acidentes. (IIDA, 1990, p. 13).

3.4 PSICOLOGIA AMBIENTAL

Outro campo de estudo que é importante a ser pensado para compreender o escopo desta pesquisa é a psicologia ambiental. Segundo Rosane Melo (1991) a psicologia ambiental inicialmente, na época de seu surgimento, durante o final de 1950 e início de 1960, foi chamada de Psicologia da Arquitetura, sendo distinta do ramo da psicologia, mas que possui sua origem da mesma.

Por se tratar de uma área que envolve psicólogos e arquitetos, e possui contribuições de diversas outras áreas como geografia humana e antropologia, Melo (1991) aponta que isso a torna multidisciplinar. Segundo ela, eram executadas pesquisas por cientistas comportamentais, anteriormente ao reconhecimento da diferenciação da área, e isso indicava os interesses em comum das diversas áreas, nos estudos que mediam a intervenção de fatores ambientais no desempenho do indivíduo, como a luz, ventilação, etc. com o objetivo de aumentar a produtividade.

Em relação a essa multidisciplinaridade da psicologia ambiental Melo (1991) aborda sobre as diferenças das visões entre as áreas. Para arquitetos e planejadores o foco é na relação do homem com o meio ambiente, a partir de uma visão que analisa sistematicamente e diretamente o comportamento humano em relação ao ambiente. Enquanto psicólogos possuem um foco na compreensão do contexto do ambiente, onde ocorre o comportamento humano.

Ou seja, enquanto os arquitetos têm uma visão bastante determinista da relação homem-meio ambiente, onde o ambiente determina o comportamento do homem, a atenção dos psicólogos se voltaram para a compreensão do que leva os indivíduos a se comportarem de determinadas formas em determinados lugares. Desse modo, seus interesses se voltam para as descobertas e análises de regras ambientais e sociais, papéis ocupacionais, objetivos e intenções dos usuários de um determinado ambiente, função do local, atividade X ambiente, etc. E é a partir de estudos básicos como estes que vai se criando o embasamento teórico necessário a qualquer disciplina. (MELO, 1991, p. 86).

A inter relação do ambiente físico com o comportamento humano também é um caráter da psicologia ambiental, de acordo com Melo (1991). Foi observado que haviam outros aspectos - além de criar um ambiente que fosse satisfatório a todas as necessidades do indivíduo - que deveriam ser levados em conta, na relação entre o homem e o ambiente. Segundo Melo (1991), esses aspectos são capazes de alterar a influência do ambiente em relação ao comportamento humano, e por isso precisam ser pensados também. Melo (1991) explica que a presença de um indivíduo em um quarto anteriormente vazio, já é capaz de modificar o ambiente, dessa forma, as ações de psicólogos ambientais em tentar realizar mudanças no ambiente físico são uma forma de compreender qual o papel exercido pelo ambiente físico, em relação ao comportamento social.

Além disso, outro caráter da psicologia ambiental, segundo Melo (1991), é que é uma área estudada de maneira unificada, diferente da psicologia tradicional, que estuda a percepção independente ao estímulo do ambiente, a psicologia ambiental define que a percepção necessita ser estudada dentro do ambiente natural.

Num estudo de percepção de uma paisagem urbana, por exemplo, devem ser levados em consideração não só os conteúdos da paisagem (complexidade, novidade, movimento, etc.) mas também a experiência passada do observador (ex. o tempo de moradia do sujeito no local), sua associação auditiva e olfativa com a paisagem, suas características de personalidade, etc. Todas essas coisas formam uma unidade global do ambiente-comportamento perceptual. (MELO, 1991, p. 87).

Na psicologia ambiental, Melo (1991) aponta que há o processo de “*conceptualization*”, que corresponde à maneira de apreensão do indivíduo, na percepção e categorização, de um objeto referente ao ambiente. Nesse processo, a autora ressalta que é necessário ser levado em conta muito mais do que apenas as experiências anteriores de um indivíduo, e sim o papel que ele assume em

determinado local e as regras sociais definidas, pois, há diferenças na construção do “*conceptualization*”, dependendo da função que o indivíduo assume no ambiente. Melo (1991) ressalta que além das regras do local, é necessário estudar a interação do indivíduo, não apenas com o ambiente, mas também a atividade que ele exerce e qual o seu papel nesse exercício, uma vez que, segundo a autora, os indivíduos estão no local por um objetivo ou meta a ser cumprido.

A interação dos indivíduos entre si, no espaço, também deve ser considerada, ao modo que Melo (1991) define que o ambiente possui um grande impacto também no processo social, justamente por esta razão, é uma variável que também necessita ser estudada no âmbito da psicologia ambiental. Com base nesse cenário, nota-se o uso estratégico da psicologia ambiental por parte dos relações públicas, no planejamento de ações para o ambiente. Além de essa área preocupar-se em como o ambiente exerce influência nos indivíduos que fazem parte dele, quando Melo (1991) aborda sobre o papel do indivíduo no ambiente, relaciona-se diretamente com o papel do relações públicas, visto que, como citado anteriormente, visando um engajamento do colaborador, o profissional deve buscar estratégias que alcancem esse objetivo, e, além disso, deve preocupar-se com a satisfação dos colaboradores, e causar um senso de pertencimento com a empresa, além do objetivo pré-definido na organização.

Segundo esses conceitos, Melo (1991) aborda sobre os padrões de interação que podem ser desenvolvidos por um indivíduo em um ambiente, através da teoria de “*Environmental Role*”. Essa teoria propõe que há uma variação referente ao papel organizacional ou social do indivíduo no ambiente, de modo que o papel exercido por esse indivíduo vai determinar a forma de interação com o ambiente, ou seja, o mesmo ambiente pode ser experienciado por indivíduos que possuem papéis distintos de formas também distintas.

(...) Espera-se que a forma de percepção e o tipo de satisfação de um indivíduo sobre um determinado local varie conforme os seus objetivos a serem alcançados naquele local, ou seja, o ambiente será avaliado analisando-se até que ponto ele facilita ou dificulta a realização de seus objetivos. (MELO, 1991, p. 89).

Em relação ao ambiente construído de escritórios, Melo (1991) define que inicialmente os estudos da psicologia ambiental eram muito pautados segundo a teoria da administração de Taylor, de maneira mecânica, com o único objetivo de

propor espaços de trabalho com boas condições para que aumentasse a produtividade dos colaboradores. Posteriormente, foi adotado um caráter mais humano nos estudos por parte dos psicólogos ambientais, com um foco no papel social dos grupos e indivíduos, e os designs dos ambientes passaram a ser considerados também, através de pesquisas de comparação, entre escritórios tradicionais e escritórios “*open plan*”, com uma estrutura mais moderna, para investigar qual organização dos ambientes seria a ideal para atender as demandas, necessidades e objetivos dos indivíduos que utilizam o espaço.

Segundo Melo (1991) foi possível observar que os ambientes “*open plan*” proporcionam um nível maior de socialização entre as pessoas, mas ofereciam aos dirigentes um maior controle do espaço, com a iluminação, sistemas de climatização, o que causou certo desconforto nos colaboradores. Ao estudar estes pontos, psicólogos ambientais observaram mais uma vez a relação de espaços tradicionais e “*open plan*” e concluíram que colaboradores preferiam estruturas tradicionais, diferente dos dirigentes, que preferiam a estrutura mais moderna. Dentre os fatores que foram observados como influenciadores para a satisfação no trabalho, foi observado a quantidade de espaço disponível como extremamente influenciador.

4 PERCEPÇÕES SENSORIAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Um dos métodos utilizados para a influência do colaborador é o marketing experimental, que mesmo tendo um forte apelo mercadológico, é possível realizar um paralelo do relacionamento da organização com seu público interno, e que tem consonância direta com Relações Públicas. Bernd Schmitt (1999), autor referência em marketing experimental, traz definições dessa ferramenta e aponta as mudanças no cenário que envolvem os públicos. De acordo com o autor, as pessoas têm buscado uma comunicação que incite os sentidos, que mexam com as emoções e que possam ser absorvidas para o seu estilo de vida. O que desejam é obter uma experiência.

A partir destas mudanças comportamentais, Schmitt (1999) traz quatro características básicas do marketing experimental: foco na experiência do consumidor, exame da situação de consumo, os consumidores são seres racionais e emocionais e os métodos e as ferramentas do Marketing Experimental são ecléticos.

Quanto à realidade das organizações, especificamente para o público interno, em relação ao foco na experiência do consumidor, como abordado anteriormente, o colaborador deve ser o primeiro cliente da organização, por isso a semelhança do tratamento desses públicos. Portanto, ao fazer esse paralelo da experiência do colaborador, Schmitt (1999) ressalta sobre a importância da experiência. De acordo com o autor as experiências surgem como resultado do encontro, de tudo que é passado e das situações vividas. Elas são estímulos que desencadeiam nos sentidos, coração e pensamento. Especialmente, são importantes de serem pensadas, pois Schmitt (1999) define que são uma forma de conectar a marca e a empresa com o modo de vida do consumidor.

Quanto ao exame da situação de consumo, na realidade das organizações e dos colaboradores, nota-se a importância da análise do ambiente interno.

(...) marketers do not think shampoo, shaving cream, blow dryer, and perfume. Instead, they think “grooming the bathroom” and ask themselves what products fit into this consumption situation and how these products, their packaging, and their advertising prior to consumption can enhance the consumption experience. (SCHMITT, 1999, p. 26).

O que Schmitt (1999) aborda nesse contexto é justamente explorar que é importante pensar no todo. É por esta razão que foi abordado, fortemente nesta

pesquisa, a questão dos espaços construídos, através da ergonomia e da psicologia ambiental. Schmitt (1999) ressalta que os profissionais devem criar uma sinergia. Não apenas pensar em um ponto do espaço, mas em toda a sua constituição para torná-lo o melhor possível para a experiência do colaborador.

Schmitt (1999) aponta ainda que ao examinar a situação de consumo e realizar um esboço das barreiras da concorrência, isso resulta em uma grande mudança nas oportunidades de mercado. De se pensar “além e acima” do que já existia. Isso resulta na extensão do conceito de categoria e examina o significado da situação específica de consumo e seu contexto sociocultural. O autor destaca que o consumidor não avalia cada produto de maneira separada, analisa os benefícios e as características. No âmbito das organizações, essa análise do ambiente possibilita grandes oportunidades, mais uma vez relacionado com a ergonomia e a psicologia ambiental.

Ao abordar sobre a racionalidade e a forte questão da emoção por parte dos consumidores, é possível realizar esse paralelo também com os colaboradores. De acordo com Schmitt (1999, p.29), “*customers want to be entertained, stimulated, emotionally affected, and creatively challenged*”. Como já tratado anteriormente nesta pesquisa, os colaboradores também são muito ligados a emoção e a razão, no cenário atual, como apresentado no tema do trabalho com significado, valorizam diversas outras questões anteriormente não pensadas. Por isso a importância de encará-los cada vez mais como um todo, em todos os seus âmbitos.

Quanto aos métodos e as ferramentas do marketing experimental serem ecléticos, Schmitt (1999) discorre ainda que são diversos e multifacetários, não há uma metodologia específica para a sua utilização, podendo depender do objetivo. Mais uma vez nesse contexto, nota-se a importância da interdisciplinaridade na constituição dos ambientes organizacionais. A utilização do marketing experimental, ergonomia e psicologia ambiental são importantes aliados para concretizar o objetivo do engajamento do colaborador em uma organização.

Uma das ramificações do marketing experimental é o marketing sensorial, também abordado por Schmitt (1999)⁵. O autor indica que o marketing sensorial corresponde ao incorporamento de experiências sensoriais nas estratégias de

⁵ Bernd Schmitt é PhD em psicologia, reconhecido mundialmente por suas pesquisas, livros e consultoria em experiência do consumidor, felicidade do consumidor e marketing de experiência.

marketing. Segundo Schmitt (1999), são ferramentas para criar identidades corporativas e de marca. Essas identidades frequentemente são o componente mais importante para definir atitudes, associações e respostas dos consumidores, e são as experiências sensoriais que atraem os consumidores para uma organização ou marca, portanto, precisam ser consideradas nas decisões estratégicas. Mas o autor levanta uma ressalva, apontando que quando campanhas sensoriais não possuem objetivo, conseqüentemente não há uma direção. Isso relaciona-se justamente com o que já foi abordado nessa pesquisa, do trabalho com significado, de estabelecer objetivos específicos, principalmente em relação ao público interno da organização. Para o sucesso das campanhas e ações, é importante a presença do relações públicas, que através de suas competências profissionais, será capaz de gerenciar e planejar o que é importante para que os objetivos sejam alcançados.

Quanto à função do marketing sensorial, Schmitt (1999) define que as empresas podem usá-lo para se diferenciar e destacar seus produtos no mercado, motivar os consumidores para comprar seus produtos e entregar valor para os consumidores.

Em sua função de diferenciação da empresa, o marketing sensorial apela ao consumidor, porque é executado de uma maneira especial e que não é muito utilizada. São utilizadas estratégias que vão além de execuções comuns, nos designs de produtos, comunicação ou nos espaços de compra. Elas estimulam os sentidos através de novos significados e estratégias que diferenciam o produto. Com isso, Schmitt (1999) aponta o surgimento do problema de qual estímulo é o mais apropriado para criar a atração sensorial.

Quanto à sua característica motivadora, o marketing sensorial pode engajar consumidores a provar produtos e comprá-los. O problema que surge é pensar em como estimular os consumidores sem sobrecarregá-los com estímulos ou prover poucos estímulos, ou seja, encontrar um equilíbrio entre ambos.

Relacionando-se diretamente às funções do marketing sensorial, Schmitt (1999) aborda sobre S-P-C (*stimuli, processes, and consequences*), que são utilizados para alcançar impactos sensoriais.

Em primeiro lugar, quanto ao *stimuli*, ou seja, o estímulo, Schmitt (1999) indica que para se diferenciar através do apelo sensorial é necessário considerar quais estímulos são apropriados para criar isso. Schmitt (1999) aponta que os consumidores são bombardeados com diversas expressões sensoriais, mas nem

todas são observadas. A decisão de prestar atenção ou não a um estímulo, segundo Schmitt (1999) é feita pelo hipocampo, que tem um interesse maior por informações mais vivas, intensas, e que o consumidor de alguma forma já conheça, ou seja, usa as experiências anteriores para capturar as novas informações.

Para motivar os consumidores, é necessário identificar os princípios do processo (*processes*). No processo de como fazer a simulação, Schmitt (1999) aborda que são aplicados através das modalidades, e através do espaço e tempo. Através das modalidades, diz respeito em como fazer o melhor uso das múltiplas variáveis: visual, auditivo, olfativo, etc., para a construção do ambiente.

Quanto ao espaço e tempo Schmitt (1999) estabelece que a localização do ambiente construído é capaz de influenciar nas respostas dos consumidores. A solução para isso é a consistência cognitiva e a variedade sensorial. A consistência cognitiva se refere a um entendimento intelectual da ideia fundamental proposta no espaço estabelecido, ou seja, a utilização de conceitos, estilos e temas, de certa forma já conhecidos pelo consumidor. Isso é importante para a construção do espaço, pois sem isso, a experiência sensorial se torna uma desordem, não será lembrada ou nem mesmo compreendida, portanto, não sendo capaz de afetar o comportamento. A variedade sensorial se refere aos elementos específicos executados que são usados durante o tempo da exposição do ambiente, como cores e slogans, e é importante porque sem ela a experiência sensorial não atrairá atenção a longo prazo.

Para prover valor, segundo Schmitt (1999) é necessário entender as consequências dos apelos sensoriais (*consequences*). Quanto às consequências há duas categorias agradar em relação a estética ou despertar entusiasmo, agitação. E, de acordo com Schmitt (1999) isso deve ser definido pela marca, qual a consequência que deseja causar no público. Como este trabalho se propõe a estudar o efeito das percepções sensoriais para engajamento do público interno de uma organização, cabe aqui destacar e entender como cada nível sensorial pode impactar no ambiente de trabalho.

Vilma Villarouco e Luiz Andreto (2008) estudam a influência do espaço de trabalho na produtividade. Eles utilizam autores como Bins Ely, Turkienicz, Santana, Kazarian e Kotschevar para refutar a importância dos aspectos ambientais no resultado de atividades realizadas de maneira eficaz. Um ponto relevante abordado por Villarouco e Andreto (2008) é quanto ao esforço exigido para a execução das

tarefas, que está intimamente ligado à produtividade. Os autores não se debruçam quanto ao esforço físico da realização da tarefa em si, mas o esforço que leva a essa execução. Eles ressaltam que uma maneira muito eficaz de alcançar a produtividade é projetar ambientes em que os colaboradores não necessitem de um esforço muito grande para alcançar objetos, ou deslocar-se, que sejam locais de trabalho que facilitem e otimizem o espaço para respeitar as limitações e capacidades humanas. Isso resulta em uma performance de trabalho mais criativa, inteligente e, dessa forma, mais eficiente, de modo que o colaborador terá o foco na atividade em si, uma vez que tudo estará mais próximo e acessível.

A questão da usabilidade também é estudada por Villarouco e Andreto (2008). De acordo com os autores as características da usabilidade dizem respeito à adequação das tarefas com o desempenho destinado, quem será o usuário que utiliza e ao contexto em que será usado. Para a criação de um ambiente de trabalho que respeite essas características, é relevante realizar uma avaliação sobre os fatores que influenciam na conquista de um ambiente qualificado e satisfatório. Villarouco e Andreto (2008) citam Silva (2001)⁶, que resalta alguns pontos negativos de ambientes mal projetados, que podem resultar em impactos prejudiciais correspondentes aos aspectos sociais, psicológicos e físicos do trabalho, o que também é passível de afetar a eficiência de todo o processo produtivo.

Pode-se dizer que o ambiente age como catalisador de comportamentos que estão na mente do trabalhador, induzindo determinada ação, ou inibindo-a. Realmente, são muitas as variáveis presentes no ambiente, que podem modificar o desempenho da pessoa no trabalho; somente em relação ao conforto ambiental estão associadas diversas variáveis como ruído, iluminação, temperatura, umidade e pureza do ar, radiação, esforço físico, tipo de vestimenta, etc., cada uma representando uma parcela importante no bem-estar dos trabalhadores e na qualidade dos serviços (SILVA, 2001 apud VILLAROUCO, ANDRETTO, 2008, p.526).

⁶ SILVA, L. B. da. Análise da relação entre produtividade e conforto térmico: o caso dos digitadores do centro de processamento de dados e cobrança da Caixa Econômica Federal do estado de Pernambuco. Florianópolis: Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/UFSC, 2001.

4.1 EXPERIÊNCIA COMO ENGAJAMENTO

Como abordado anteriormente, um dos principais focos das organizações deve ser o público interno, no qual o relações públicas atua de maneira marcante e possui um papel muito estratégico. Como citado pelos autores, engajar e motivar o colaborador é essencial para o sucesso de qualquer organização. Portanto, é possível concluir que esse é o primeiro público que deve ser pensado, ou seja, o primeiro cliente deve ser o colaborador.

Bianca Borges (2017) relaciona justamente a questão do colaborador com os clientes, e levanta a questão do empoderamento do funcionário. Este termo, de acordo com a autora, diz respeito a dar uma autonomia ao colaborador, proporcionar ferramentas que o auxiliem e impulsione-o a desenvolver-se e crescer no próprio ambiente de trabalho, o que resulta em um colaborador mais produtivo e realizado. Além disso, torna o colaborador um agente da organização, o primeiro a propagar sobre as qualidades e benefícios da empresa.

Borges (2017) ressalta ainda, que os colaboradores fazem parte do processo de experiência do consumidor, comprovando a necessidade de tratá-los como o primeiro cliente. Tomando isso como base, utilizaremos alguns autores que tratam sobre a experiência do cliente, e usaremos suas formulações na realidade do colaborador.

De acordo com Tomás Duarte (2016) ao promover uma experiência individual e marcante para o cliente, a organização gera uma lembrança positiva e, portanto, uma associação entre o momento que foi vivido e consequentemente a marca. A partir dessa boa experiência, as pessoas são levadas a um diferencial próprio, de modo que proporciona oportunidades na realização de novas conexões. Outro ponto levantado pelo autor é que uma boa experiência resulta em um cliente que propaga a sua marca e se fideliza.

Marta Pimentel (2006) também aborda a questão da experiência do consumidor, e qual o posicionamento das empresas referente a isso.

As empresas agem rapidamente para criar um palco para as experiências dos consumidores, com comunidades de consumidores para partilhar, melhorando as interfaces pessoais, quer criando ambientes experimentais nos escritórios para reter e satisfazer os colaboradores, quer criando ambientes digitais pelo recurso a site interactivos. As empresas desejam, no

fundo, associar vivências à marca por meio de experiências. (PIMENTEL, 2006, p.57).

É possível entender a experiência por dois vieses, de acordo com Pimentel (2006). O primeiro corresponde a uma experiência que ocorre ao longo do tempo, que possui uma evolução. Pimentel (2006) define essa experiência como um conjunto de fatos e acontecimentos individuais que acontecem durante a vida, e ocorrem com um objeto de referência, ou seja, um “remetente”, que possui uma intencionalidade sobre algo, um “destinatário”. Desta forma, referente a essa visão, a autora aponta que a experiência é capaz de conectar a marca ao modo de vida do consumidor, de maneira quase complementar, reforçando seus contextos.

Ao relacionar essa visão de experiência no âmbito das organizações, é possível concluir que é um processo que ocorre durante todo o decorrer da vivência do colaborador, não apenas em um momento específico. Neste sentido, é possível pensar no papel estratégico das relações públicas em criar uma experiência duradoura, não apenas um evento, mas em toda a trajetória do colaborador, de modo que, de acordo com a autora, resulta em uma conexão maior da organização com o colaborador.

A outra visão abordada por Pimentel (2006) é quanto a uma experiência que possui um caráter mais imediato e até mesmo isolado. Essa experiência existe em um contexto específico e pode ser entendida como um elemento do modo de experiência citado anteriormente. Esse tipo de experiência pontual possui um apelo mais memorável, de modo que seja algo envolvente de maneira pessoal, e, muitas vezes é associado a um mundo de entretenimento e espetáculos, mas, de acordo com Pimentel (2006), é possível notar um crescimento na diversificação dessa experiência, mais ligada a negócios. Nessa visão, relacionada aos colaboradores e às relações públicas observa-se uma oportunidade, uma maneira de engajamento em eventos pontuais que podem gerar também um reconhecimento e um senso de pertencimento em relação à empresa.

Para exemplificar e explicar a importância da experiência como estratégia de Relações Públicas para o engajamento, cabe-se, aqui, utilizar alguns cases de sucesso relacionados à comunicação interna, em que o principal foco foi a experiência do colaborador.

A Drogaria São Paulo desejava trabalhar com os colaboradores a questão da inclusão e diversidade no ambiente de trabalho (TRAMA COMUNICAÇÃO, 2018). Com um foco mais social, a empresa optou por planejar estratégias que utilizassem a experiência do colaborador para entenderem os desafios e dificuldades que uma pessoa com deficiência enfrenta. Após algum tempo de estudo foi elaborado diferentes ações de conscientização. A primeira ação foi com a idealização do programa Faz Diferença, que possui como principal objetivo aumentar o engajamento dos colaboradores quanto ao tema da inclusão, ao incentivar estratégias de diversidade. A ideia em implementar o programa Faz Diferença foi de atentar a equipe para o protagonismo que possuem na questão da diversidade, que cada ação individual pode impactar o todo, reforçando a questão de aderir a diversidade e de programas de voluntariado. A empresa responsável pela campanha acrescenta:

“Toda a diferença” dá a ideia de que, juntos, os colaboradores contribuem para algo significativo dentro da própria organização. Também passa a ideia de que cada indivíduo é ímpar, diferente, em sua própria constituição e que trabalhar sob esse prisma é algo natural, faz parte da essência do Grupo DPSP. Assim, cada ação individual contribui para um coletivo mais forte. (TRAMA COMUNICAÇÃO, 2018).

Foi elaborado também o Circuito Inclusivo, que consistia em quatro fases, separadas por quatro postos - estações de trabalho. Toda a atividade foi monitorada e orientada por monitores com deficiência, que explicavam o que deveria ser feito em cada etapa. Além disso, em cada fase havia uma referência a uma determinada deficiência ou limitação.

Na primeira fase o objetivo do colaborador era percorrer o caminho até a segunda estação com uma cadeira de rodas e pegar textos em locais de difícil acesso, que remetia a questão da limitação motora. Ao chegar a segunda estação, o colaborador precisava entender os textos que foram retirados por ele, e resumi-lo. Os textos possuíam um difícil entendimento, por se tratar de níveis de compreensão diferentes da mesma mensagem, o que referia-se à limitação cognitiva. Ao finalizar, o colaborador chegava na terceira estação, em que deveria enviar a mensagem decifrada por email, através de um software leitor de tela (NVDA), correspondente a deficiência visual. Na estação seguinte, a atividade do colaborador era compreender um vídeo que era passado totalmente em libras. Ao fim da ação do circuito, foi

possível notar um maior engajamento dos colaboradores com a causa. (TRAMA COMUNICAÇÃO, 2018).

A percepção dos participantes foi a de que o mundo seria muito diferente se mais pessoas passassem pela experiência de vivenciar o dia-a-dia de pessoas com deficiência. Outro ponto bastante interessante foi o entendimento de que a grande maioria das pessoas desconhecia recursos voltados ao trabalho para pessoas com deficiência (software leitor de tela, interpretação de Libras, Braille etc.). (TRAMA COMUNICAÇÃO, 2018).

Neste case é possível observar o sucesso alcançado, uma vez que, assim como relatado, os colaboradores além de interagirem durante a dinâmica, ao final tomaram para si algumas questões, que o levaram a um novo pensamento sobre a organização. Com isso, é possível observar a eficácia da experiência como estratégia de Relações Públicas no engajamento do público interno.

Outro case, que possui um objetivo mais específico e mercadológico é o da Chevrolet Serviços Financeiros. A empresa enfrentava o desafio de mensurar e implementar os processos internos de maneira otimizada (TRAMA COMUNICAÇÃO, 2018). O objetivo para a ação com os colaboradores foi principalmente de disseminar sobre o uso de uma ferramenta de gerenciamento de processos. Mas, durante a dinâmica pretendiam alcançar mais alguns objetivos, ligados ao fortalecimento da cultura organizacional da empresa e o alinhamento dos discursos, estabelecer uma sinergia entre as diversas áreas da organização e estabelecer ainda mais o senso de pertencimento e a valorização do colaborador. (TRAMA COMUNICAÇÃO, 2018).

Para realizar a ação, foi utilizado como base o filme Os Vingadores - que estava em cartaz na época da realização - e foram criadas diversas peças gráficas em que o foco principal era de relacionar as características dos personagens com posturas e atitudes que são valorizadas pela empresa em relação a gestão e otimização de processos. Após um período da divulgação das artes e deste trabalho interno, cada colaborador foi presenteado com um par de ingressos para assistir ao filme, onde eles puderam avaliar de perto as questões levantadas no ambiente de trabalho. Ao final da ação foi possível observar indicadores de engajamento e um nível de satisfação dos colaboradores de 82% (TRAMA COMUNICAÇÃO, 2018).

Com base nesses dois cases é possível observar que a utilização da experiência para motivar os colaboradores pode surgir de diferentes demandas e

alcançar diversos objetivos. É interessante ressaltar que as estratégias utilizadas não demandaram grande gasto financeiro e atingiram o objetivo proposto, mostrando assim a sua eficácia. Neste sentido, o papel estratégico das relações públicas aparece na mensuração e diagnóstico da necessidade de ações para o engajamento do público, seja para uma situação específica ou como forma de conduta geral da organização. De qualquer forma, o profissional possui os atributos necessários e suficientes para identificar os cenários e implementar práticas que sejam de fácil e rápido uso, como a utilização de experiências.

4.2 VISÃO: ILUMINAÇÃO E CROMOTERAPIA

Para entender a influência de alguns aspectos do ambiente de trabalho na visão humana, em primeiro lugar é necessário abordar sobre algumas características da visão em si. Itiro lida (1990) levanta três principais características que são a acuidade visual, acomodação e convergência.

A acuidade visual trata-se da capacidade da visão em identificar pequenos detalhes, e alguns fatores estão relacionados a sua incidência, como a iluminação e o tempo de exposição, que são os mais relevantes. A variação da acuidade visual acontece de acordo com a intensidade luminosa presente no local, portanto luzes muito fortes são prejudiciais, uma vez que causam a contração da pupila.

A característica da acomodação trata-se da capacidade de cada olho em focar em objetos de distâncias variadas, enquanto a convergência, trata-se da capacidade dos olhos de moverem-se coordenadamente, para focar no mesmo objeto. Estes dois processos são simultâneos e possuem a função de manter uma unidade da imagem no foco.

Quanto aos aspectos físicos do espaço, o primeiro a ser pensado é a iluminação. De acordo com lida (1990) um planejamento correto de iluminação contribui para o aumento da satisfação no trabalho, reduz a fadiga e melhora a produtividade. Por isso, o autor ressalta o papel da fonte luminosa.

A eficiência luminosa de uma fonte de luz depende da quantidade de radiação que ela emite dentro da faixa visível, que geralmente está associada à energia gasta durante a emissão das ondas. Essa eficiência luminosa de uma fonte é expressa em número de unidades de luz emitida por uma unidade de energia gasta. A unidade chama-se *lúmen*. A eficiência

luminosa de uma lâmpada elétrica é expressa, então, em lumens por Watt, ou lm/W. (IIDA, 1990, p. 250).

Em relação aos aspectos fisiológicos da iluminação, Iida (1990) ressalta que um fator muito importantes e possível de ser controlado no ambiente de trabalho é a quantidade de luz. O autor aponta que os sistemas de iluminação antigamente eram projetados para poupar o máximo de energia. Os valores recomendados durante os anos 50 variavam entre 10 e 50 lux, hoje as recomendações no uso da iluminação apresentam intensidade dez vezes maior, devido a evolução das lâmpadas, para materiais mais eficientes e ao planejamento de luzes dos locais. O autor observa que a quantidade de luz interfere diretamente no trabalho do colaborador, seja com uma iluminação muito baixa, que pode prejudicar, ou com uma iluminação muito alta, que também resulta em danos. A partir de 10 lux até 1000 lux o rendimento visual possui uma tendência de crescimento, enquanto a fadiga visual, uma tendência de diminuição (IIDA, 1990, p. 251). Acima dessa quantidade, o aumento da iluminação não altera o nível de rendimento, mas em contrapartida a fadiga visual começa a aumentar. Para cada ambiente há um nível de iluminação adequado, mas de maneira geral, principalmente para ambientes de trabalho, é importante respeitar as quantidades citadas.

Outro importante elemento a ser pensado no planejamento da iluminação nos espaços de trabalho é quanto ao ofuscamento. Iida (1990) aponta que esse fenômeno ocorre quando em um espaço que possui um fundo e um objeto, o fundo em questão é mais brilhante do que o objeto em si. O ofuscamento é produzido por áreas que são muito mais brilhantes do que o nível geral do ambiente, como a presença de janelas, determinadas luzes, etc. O problema que decorre desse processo é a “cegueira”, que trata-se basicamente um bloqueio que interfere na visão.

Para a elaboração de um ambiente de trabalho que seja satisfatório, confortável e adequado para o colaborador, a Beecorp (2016), empresa responsável pelo bem estar corporativo, ressalta que alguns elementos podem auxiliar nesse planejamento. De acordo com a organização, o uso de lâmpadas com cores mais frias, como o tom azulado, são mais indicados, uma vez que lâmpadas de cores quentes, como amareladas, possuem uma tendência de deixar o ambiente mais aconchegante e dessa forma causar sonolência e relaxamento. Iluminações desse

tipo, com cores mais quentes, são indicadas para locais de descontração no ambiente de trabalho, áreas comuns e de lazer, que também podem ser espaços a auxiliarem no bem estar do colaborador.

Outros elementos que podem auxiliar são as luminárias suspensas, pois possuem uma capacidade de iluminação boa, deixando o ambiente com uma luz mais uniforme e são menos cansativas. A iluminação natural é um ponto chave a ser pensado no ambiente de trabalho. A Beecorp (2016) indica que seja aproveitado o máximo possível, através de janelas e vidros espalhados pelo ambiente - tomando o cuidado de posicioná-los em locais que não interfiram, e não causem o ofuscamento, citado anteriormente.

Para exemplificar a utilização da iluminação e sua capacidade de engajamento e melhorias, serão abordados a seguir alguns cases de sucesso. Os exemplos citados não são necessariamente modificações no espaço de trabalho, mas são capazes de refutar o que vem sendo colocado, da questão da influência que a iluminação possui.

O Museu do Amanhã, localizado no Rio de Janeiro, quando foi projetado possuía um desafio de levar inovação de uma maneira diferenciada, através da experiência. Para alcançar esse objetivo, foram utilizados diversos tipos de iluminação que remetesse justamente a uma ideia de futuro. O museu possui grandes aberturas no teto, que permitem a entrada de luz natural no espaço, então a iluminação interna foi projetada de modo a complementar o ambiente. Foi utilizado um sistema de luz indireta, com luminárias LED, para iluminar o teto de maneira homogênea, o que resulta em um destaque para a curvatura e cria um efeito flutuante.

Nas áreas de circulação e acessos – os quais constituem boa parte dos espaços públicos do museu – foram utilizadas luminárias com fecho assimétrico para iluminação indireta das superfícies curvas do teto e iluminação homogênea do ambiente; iluminação indireta tipo wallwasher para os planos verticais das paredes em algumas extensões do edifício e para o piso em outras. Essa solução visa também enfatizar a compreensão do edifício por meio das transparências das fachadas. Com intuito de enfatizar a linearidade do edifício, foram projetados sistemas lineares customizados, tanto embutidos em corrimões para a iluminação das escadas e das rampas quanto embutidos no forro com difusor translúcido, para iluminação difusa. Na nave, onde encontra a exposição permanente, a solução foi utilizar uma combinação de luminárias orientáveis com fecho simétrico e fonte difusa e luminárias com visor em acrílico translúcido para iluminação indireta e difusa do teto escultórico. A última área da exposição permanente apresenta uma experiência sensorial, mais de mil fontes de luz pulsam e mudam de cor em tonalidades que lembram o nascer e o pôr do

sol, fixados na estrutura de madeira batizada de oca. (MARQUES, 2016, p.55).

Com base nesse planejamento de iluminação do Museu do Amanhã, é possível concluir que os elementos da experiência foram pontos importantes na elaboração do projeto. As luzes foram pensadas de modo a deixar o ambiente o melhor possível para que o público pudesse viver a experiência proposta pelo museu. Com base nisso, é possível concluir o quanto a iluminação é capaz e responsável por criar ambientes que alcancem um objeto específico. Portanto, ao relacionar a iluminação nos ambientes de trabalho, é possível notar uma ferramenta muito forte que pode ser usada a favor para melhorar o ambiente para os colaboradores. Ao ter isso em mente, o profissional de Relações Públicas, juntamente com os demais profissionais, pode pensar em maneiras de implementar uma iluminação diferente e resultar em uma melhora por parte dos colaboradores. Além disso, é possível observar o papel chave da iluminação quanto à experiência, uma vez que é capaz de influenciar nos sentidos, e, utilizado em determinados espaços de trabalho, pode resultar em um maior engajamento dos colaboradores.

Outro exemplo que explora a questão da iluminação é o da Universidade Hamdan Bin Mohammed Smart University (HBMSU), em Dubai (LUMIÈRE ELECTRIC, 2018). A universidade foi toda equipada com iluminação LED, e com um sistema que possui uma tecnologia que permite que a equipe da universidade, desde alunos até professores, personalize e controle a iluminação, além de serem guiados para as salas de aula, através de uma tecnologia implantada nos interiores, de posicionamento por meio da iluminação (LUMIÈRE ELECTRIC, 2018). Uma das propostas e objetivos da HBMSU foi justamente tornar o ambiente um local de aprendizado mais imersivo, envolvente e adaptativo. Outra inovação nesse sistema é quanto aos sensores de ocupação, presentes nas luminárias, que detectam a presença de pessoas e ligam e desligam a iluminação automaticamente, e possuem um ajuste automático que se adapta conforme a disponibilidade de luz natural, preenchendo o ambiente para torná-lo uniforme.

No caso da HBMSU é possível observar uma preocupação na entrega de melhores resultados para o público interno, que nesse caso se trata dos alunos e professores. Além de criar um ambiente mais interativo, proporciona experiências, uma vez que permite ao público interno adaptar conforme as suas necessidades

(LUMIÈRE ELECTRIC, 2018), o que torna uma experiência muito mais pessoal, e se encaixa no que foi abordado anteriormente, sobre a experiência possuir esse papel de engajamento, quando considerada de maneira pessoal, em que cada pessoa possui uma reação diferenciada aos estímulos.

Em um primeiro momento é intuitivo pensar que esses planejamentos do espaço são responsabilidade do arquiteto ou engenheiro, responsáveis pela parte técnica e prática, mas anterior a esta implementação o relações públicas é o profissional chave, uma vez que, ao estar em constante contato com os colaboradores, além de traçar estratégias e ações de comunicação que possuam um caráter de engajamento, o relações públicas pode mapear as necessidades de modificação do ambiente em si, pois ao estabelecer um relacionamento com os colaboradores, o profissional pode mapear e identificar as demandas e problemas necessários de modificação. Portanto, este campo se mostra uma oportunidade para o relações públicas e um espaço de interdisciplinaridade, para alcançar um objetivo maior, da satisfação dos colaboradores e de um trabalho com significado.

A partir destes pontos sobre iluminação, é possível pensar sobre outro fator em que a luz também exerce influência, quanto às cores. Segundo Prado (2016) a cor é definida por um fenômeno físico-químico:

A definição de cor é dada pelo fenômeno físico-químico em que os raios luminosos vão até a retina dos olhos estimulando os nervos ópticos existentes que estão ligados ao cérebro, ou seja, existirá cor enquanto existe luz, onde ao refletir todos os raios luminosos se tem o branco e a absorção de todos é dada o preto. Os cones e bastonetes são células que identificam as cores, onde uma possui a capacidade de reconhecer a cor e a outra a luminosidade, respectivamente. (PRADO, 2016, p.3).

O estudo da cor trata-se da cromoterapia. A cromoterapia, de acordo com Wagner Luiz Garcia Teodoro (2010) é uma ciência que faz uso das vibrações das cores para “restabelecer o equilíbrio energético dos corpos físico e espiritual.” (p. 184). O estudo da percepção das cores torna-se relevante para esta pesquisa pois, de acordo com Luciana Batista do Prado (2016) as cores possuem uma função importante enquanto componente físico, emocional e mental, o que pode definir o comportamento de uma pessoa dentro de um determinado contexto e ambiente. Além disso, de acordo com Azevedo, Santos e Oliveira (2000) a utilização das cores no ambiente de trabalho pode contribuir para a segurança, - através da utilização de códigos indicando a periculosidade - orientação, - utilizar as cores para definir

espaços e localizações - e para a saúde e bem estar dos colaboradores, pois possui uma influência psicológica. Segundo as autoras: “as cores transmitem mensagens e tendem a predispor determinados estados de humor, desencadeando emoções, modificando comportamento e, por vezes, alterando o funcionamento do organismo. (AZEVEDO; SANTOS; OLIVEIRA, 2000, p. 3).

Prado (2016) define que é possível uma classificação das cores sendo harmônicas, quando não competem entre si, ou seja, não há influência na percepção a mistura entre elas, e contrastantes, quando a junção dos tons influenciam na percepção final. Para a utilização desta pesquisa, serão estudadas apenas as principais cores, primárias e secundárias. São elas: vermelho, amarelo e azul; laranja, roxo e verde, respectivamente. Há diversos autores que abordam sobre a percepção das cores, e há uma divisão de opiniões entre eles, quanto ao efeito da cor no ambiente e as reações geradas nas pessoas. Além disso, é importante ressaltar também que, de acordo com Prado (2016) o significado e a influência de cada cor é relativo para cada cultura, ou seja, pode haver variação dos significados conforme a cultura de cada povo.

Na visão de Azevedo, Santos e Oliveira (2000), o amarelo tem característica de vivacidade e luminosidade, possui uma ação estimulante. Para Teodoro (2010) é uma cor relacionada ao autocontrole e incita otimismo, alegria e raciocínio. Quanto ao seu uso, Azevedo, Santos e Oliveira (2000), indicam seja utilizado para locais que exijam concentração, mas apontam que é necessário ter o cuidado, de quando usada em excesso torna-se cansativa e monótona. De acordo com Prado (2016) em tons variantes mais claros, como creme, é indicado para qualquer ambiente, uma vez que, de acordo com a autora, incentiva o trabalho do cérebro. Em tons mais alaranjados, Prado (2016) afirma que confere ao ambiente traços de sofisticação e proporcionam uma sensação de maior luminosidade para o ambiente.

Quanto ao vermelho, Azevedo, Santos e Oliveira (2000) apontam que possui uma ação estimulante, além disso, é capaz de despertar dinamismo, ação e entusiasmo. Sendo uma cor quente, ela transmite a sensação de calor e força, o que desperta instintos naturais e sugere proximidade. Assim como o amarelo, Azevedo, Santos e Oliveira (2000) ressaltam a necessidade do cuidado, pois quando utilizada demasiadamente pode causar irritação, inquietação e até mesmo despertar a violência. Para Marie Louise Lacy (2002), o vermelho é motivador, e afeta nas reações emocionais, o que causa um estímulo de agir antes de pensar. Há um

cuidado a ser tomado, pois em excesso, de acordo com a autora é uma cor que faz com que o indivíduo perca a noção de tempo. Teodoro (2010) também ressalta essa qualidade do vermelho, de induzir a ação, e ressalta que é uma cor que possibilita que a pessoa estabeleça um contato maior com a realidade física.

O verde, de acordo com Azevedo, Santos e Oliveira (2000) quando utilizado em tons escuros possui uma tendência de deprimir. Por isso, as autoras indicam a utilização apenas em tons claros, que transmite tranquilidade, sensação de bem estar e paz, e ainda proporciona uma ideia de frescor. Lacy (2002) indica que a variação dos tons de verde minimiza estados de stress e tensão, e se relaciona com o relaxamento. A autora indica a junção de tons escuros e claros em ambientes grandes, pois passa a sensação de força e estabilidade. Teodoro (2010) também aborda essa questão de estabilidade e define que o verde estimula o equilíbrio pessoal, serenidade e segurança.

O laranja, segundo Azevedo, Santos e Oliveira (2000), assim como as demais cores quentes, possui ação estimulante, e possui características de vitalidade, ação e entusiasmo. Indicado na utilização em pontos que necessitem chamar a atenção, ou precisam ser destacados, pois a cor laranja possui uma grande visibilidade. Para Lacy (2002) possui uma divisão de gostos, pois de maneira geral, em tons fortes se tornam excessivos para as pessoas, mas em tons mais fracos há uma apreciação. Além disso, a autora aponta que o laranja possui uma característica muito estimulante, de despertar próprios potenciais e de se manter firme, pois transmite a confiança. O laranja também estimula a conversação e a criatividade. Lacy (2002) abre ressalvas quanto aos tons escuros, pois são capazes de causar um efeito negativo, mais sedativo, inseguro e até mesmo deprimente. Teodoro (2010) possui um posicionamento semelhante ao definir que o laranja estimula a criatividade e estimula a conversação, acrescenta também que em determinados ambientes é capaz de acelerar o raciocínio.

Azevedo, Santos e Oliveira (2000) indicam que o azul possui atenuantes quanto aos tons. Em tons escuros transmite a sensação de frieza e formalismo, mas em tons claros é muito relacionado a confiança, delicadeza e pureza. Lacy (2002) considera o azul uma cor terapêutica, ao ser trabalhado com uma cor quente é capaz de levar ao ambiente um equilíbrio. Teodoro (2010) possui um pensamento semelhante às autoras, ao abordar que o azul traz a sensação de tranquilidade e paz, e ressalta ainda que possui um potencial de combater ao stress.

O uso do roxo possui ressalvas pelos autores quanto a sua utilização. Para Azevedo, Santos e Oliveira (2000) não indicam o uso do roxo em excesso pois pode tornar o ambiente desestimulante e agressivo, além de levar a melancolia, por ter características que remetem ao contato com os sentimentos. Lacy (2002) indica a utilização dessa cor em ambientes grandes e espaçosos pois transmite a sensação de grandiosidade ao local. Teodoro (2010) indica que o roxo possui uma capacidade de combater estados de agressividade e irritação, diminuir angústia e ansiedade.

Prado (2016) finaliza o estudo das cores acrescentando que é uma preocupação das empresas humanizar os ambientes de trabalho, com o objetivo de melhorar resultados, aumentar a produtividade dos profissionais, a partir de um trabalho em condições melhores e confortáveis. Sendo uma arquiteta e projetista de ambientes, Prado (2016) conclui apontando que é essencial que o profissional que fará o projeto esteja em união com os profissionais do local para que seja uma ambientação favorável e na realidade da empresa. A partir disso, nota-se a importância do profissional de Relações Públicas fazer parte de todo o processo do projeto do espaço, uma vez que, como é o profissional que intermedia os relacionamentos existentes nas organizações, é capaz de apontar os melhores caminhos para tornar o espaço de trabalho um importante agente de engajamento dos colaboradores. Ou seja, essa interdisciplinaridade por profissionais de arquitetura e engenharia que poderão oferecer todo o suporte da criação, juntamente com os profissionais de relações públicas, que darão o suporte de mostrar qual a realidade da organização e os melhores locais para serem aplicados às técnicas, resultará em um projeto muito mais funcional para a organização.

4.3 AUDIÇÃO: RUÍDOS, MÚSICA E MUSIC BRANDING

Outro sentido extremamente relevante que é essencial a ser pensado no ambiente de trabalho é a audição, que pode ser um importante instrumento de engajamento para os colaboradores.

Itiro lida (1990) descreve que a função do ouvido é receber e transformar as ondas de pressão em sinais elétricos, para serem transmitidas ao cérebro e produzir as sensações sonoras. Quanto a percepção do som, a frequência, intensidade e duração são as três variáveis características. Os limites da audição são dependentes dessas três variáveis.

A frequência é conhecida basicamente como a altura do som, significa o número de vibrações ou flutuações por segundo, medida em Hertz (Hz). Cada pessoa, de maneira geral, possui um diferente grau de sensibilidade para cada frequência - que é percebido pelo ouvido humano as frequências de 20 a 20.000Hz - e essa variação é resultado principalmente das idades. A intensidade ocorre dependendo da energia das oscilações, e é medida por decibel (dB). O ouvido humano é capaz de perceber sons de 20 a 120dB, sons acima disso causam desconforto e ao atingirem 140dB, a sensação torna-se até mesmo dolorosa. Quanto a duração do som, esta é uma variável medida em segundos, e sons com uma duração curta - menos de 0,1 s - são difíceis de serem percebidos pelo ouvido humano (IIDA, 1990, p. 241).

Há algumas questões que devem ser pensadas em relação à audição ambiente de trabalho, que podem ser afetadas no conforto dos colaboradores. Primeiro quanto aos ruídos, que tornam-se um desafio de serem gerenciados e como será abordado, causam um impacto relevante, e em segundo lugar quanto à música, que utilizada de maneira coerente pode ser uma ferramenta interessante de engajamento.

O ruído pode ser caracterizado como um som indesejável, mas, de acordo com Iida (1990) é preciso ter um cuidado com essa definição, pois há uma grande subjetividade, visto que, em determinadas situações um ruído pode ser incômodo para uma pessoa, enquanto para outra não. E, inclusive, o mesmo ruído para a mesma pessoa pode ser inconveniente em uma situação, e em outra não. De maneira física, o ruído é uma complexa mistura de diferentes vibrações, também medido em decibel.

Iida (1990) aborda sobre a influência do ruído no desempenho. O autor aponta que ruídos intensos, acima de 90dB podem ser muito prejudiciais, pois faz com que as pessoas tenham dificuldade em se comunicar, tendo que aumentar o tom de voz e demandar uma atenção maior que o normal para haver a compreensão, o que gera, de acordo com Iida (1990) um aumento da tensão psicológica.

Outro ponto negativo de ruídos muito elevados e intensos é que podem ser prejudiciais para tarefas que demandam muita concentração mental, atenção, precisão de movimentos e velocidade. De acordo com Iida (1990) a piora nos resultados se dá a partir de duas horas após a exposição a esses ruídos. Além

disso, o autor aponta que os ruídos podem trazer aborrecimentos, dores de cabeça e tensões, uma vez que interrompe forçadamente uma situação que deveria ou gostaria estar sendo feita.

Um importante elemento relacionado a audição, que pode ser um grande fator de contribuição para satisfação e engajamento dos colaboradores é a música. Iida (1990) aponta que a música é recomendada como uma ferramenta para diminuir a monotonia e a fadiga. Iida aponta que: “os defensores da mesma dizem que ela melhora a atenção e a vigilância, e produzem sensações de bem-estar, que melhoram o rendimento do trabalho e reduzem os índices de acidentes e de absenteísmo.” (IIDA, 1990, p. 242).

De acordo com Francisca Rodrigues Gomes (2016), a música tem uma habilidade de influenciar em personalidades positivas, e, portanto, pode ser utilizada como uma ferramenta relevante em aumentar o bem estar no ambiente de trabalho, e, desta forma, um importante aliado ao aumento da produtividade.

Teresa Lesiuk (2015) realizou um estudo com designers de softwares de informação com o intuito de medir o efeito de escutar músicas nas variáveis da qualidade do trabalho e do tempo levado em cada tarefa. Um dos resultados encontrados pela autora foi quanto a diminuição da ansiedade, e um efeito positivo na criação de emoções e personalidades positivas. Além disso, com o objetivo principal de medir as variáveis citadas acima, Lesiuk (2015) concluiu que a utilização da música no ambiente de trabalho é capaz de desenvolver e aprimorar a qualidade do trabalho e reduzir o tempo levado em uma tarefa.

Anneli Beronius Haake (2011) em sua pesquisa realizada com trabalhadores no artigo *Individual music listening in workplace settings* a autora concluiu que ouvir música durante o trabalho possibilita aos funcionários regularem a sua personalidade e aumentar o nível de relaxamento. Haake (2011) diferencia as três funções que a música desempenha no desenvolvimento do bem-estar no trabalho: terapêutica, inspiradora, e influenciadora de estados de espírito positivo.

Quanto a sua função terapêutica, Haake (2011) aponta que ao ouvirem a música, são capazes de expressar as personalidades negativas, sem produzir um comportamento negativo no ambiente de trabalho, e, desta forma reduzir o estresse. Nesse sentido a música atua como um escape para liberar os sentimentos ruins e como um fator de relaxamento. Na função inspiradora, a música relaciona-se com a capacidade de promover experiências individuais para o trabalhador, e, ao expressar

de maneira pessoal para cada um, há uma capacidade de estimular os funcionários. Como influenciadora de estados de espírito positivo, a música pode ser entendida como algo que os próprios funcionários são capazes de controlar, o que influencia positivamente nas tarefas não complexas, que não são ligadas necessariamente a função em si, como níveis de simpatia ou manter-se mais calmo e positivo em situações de estresse.

Wagner Luiz Garcia Teodoro (2010) também ressalta o caráter terapêutico da música. De acordo com o autor a música influencia seres humanos, ao possibilitar a assimilação de suas vibrações, e alterar a estrutura molecular. Teodoro (2010) aponta que diversos estudos demonstram que a música tem a capacidade de aumentar a produção de endorfina e contribuir para o fortalecimento do sistema imunológico, na medida em que possui resultados semelhantes ao de alguns remédios. Além disso, Teodoro (2010) acrescenta que o ritmo musical possui uma capacidade de afetar no ritmo cardíaco e dessa forma pode relaxar ou estimular a ação.

Para incentivar a implantação do uso de música no ambiente de trabalho, há alguns pontos que podem ser pensados para atingir um sucesso maior com essa ferramenta. A empresa PH Softwares, uma empresa constituída pelas áreas de desenvolvimento, testes, suporte e administração, realizou um artigo sobre a influência da música na produtividade, e levanta alguns pontos estratégicos quanto ao uso da música. Eles apontam que em primeiro lugar é necessário definir se a música será tocada coletivamente, ou através do fone de ouvido.

Em casos em que a música é tocada para todos, eles indicam que em um local de trabalho em que há um clima de muita pressão e cobrança, com atividades estressantes a música adequada seria com melodias calmas, mais instrumentais, podendo ser até mesmo sons da natureza. Em ambientes mais criativos as músicas indicadas são de ritmos mais agitados, pois servem de estímulo para a produtividade, de acordo com a empresa. Em manhãs do início da semana, a empresa indica o uso de músicas mais animadas, para dar ânimo para as atividades que devem ser realizadas. Destacam ainda, que nesse caso, músicas mais calmas e instrumentais podem diminuir a produtividade. Por fim, ressaltam que essa ferramenta, quando utilizada em grupo, deve ser constantemente avaliada pelos colaboradores, através de feedbacks, para que decidam o gênero e qual a influência no trabalho.

O portal IBC Coaching (2016) também realizou um artigo sobre a música no ambiente de trabalho e ressaltaram alguns pontos quanto a escuta da música individualmente. Eles indicam que quando a música é utilizada apenas por uma pessoa, através do fone de ouvido, por exemplo, seja realizada uma ponderação de qual música é adequada para cada função. Em tarefas que há uma exigência de repetição e muita concentração, o uso de músicas alegres e mais animadas possuem uma influência no aumento da atenção e no desempenho. Em atividades cognitivas, as músicas instrumentais são mais adequadas. O IBC Coaching (2016) ressalta a importância de constantemente realizar a ponderação e adequação do que é mais indicado para cada pessoa.

A partir desse contexto é possível pensar no *Music Branding*. Como já citado anteriormente nesta pesquisa, e refutado por diversos autores, o público interno das organizações podem e devem ser considerados os primeiros clientes. A partir disso, utilizaremos o conceito de *Music Branding* para demonstrar a importância da música e o efeito que pode ser causado nos colaboradores.

O *Music Branding* é uma estratégia de marketing, de acordo com Guto Guerra (2013). De acordo com o autor, essa é uma ferramenta que surgiu a partir da necessidade das marcas se consolidarem ainda mais no mercado e se tornar competitivas em relação à concorrência. Guerra (2013) aborda que através do *Music Branding* a música passa a ter uma abordagem global, e não apenas um suporte de comunicação.

Nas últimas décadas, as empresas gastaram milhões de colares em como suas marcas são visualizadas pelo mercado, mas quase nada em como elas soam. Mas os novos tempos apontam para novas direções. Estamos diante de, talvez, o último campo inexplorado do marketing, o *Music Branding*. As marcas cada vez mais se dão conta que são construídas não em fábricas, mas nas mentes de seus consumidores. E não existe canal de comunicação mais eficaz para atingir a intimidade das pessoas do que a música. Assim, planejar *Music Branding* é usar música para ajudar uma marca a transparecer e construir valores como confiança, fidelidade, paixão, segurança e noções de pertencimento com seu público. (GUERRA, 2013, p. 32).

A ListenX (2016), uma empresa especializada em *Music Branding* e Marketing Sensorial, a ferramenta está sendo cada vez mais utilizada e atua como uma aliada a música ambiente em pontos de venda. Eles definem o *Music Branding* como músicas selecionadas para transmitir ao consumidor uma determinada mensagem

ou sensação. Essa seleção deve ser feita de acordo com o público alvo, através de um planejamento do que se encaixa mais na realidade de cada organização.

Dentre os benefícios do *Music Branding*, a ListenX (2016) destaca que pode ser um aliado na decisão de compra, uma vez que, de acordo com a Empresa, o ser humano possui uma ligação muito forte com o som, é através dele que são feitas muitos reconhecimentos cognitivos, a partir das atribuições que são feitas, e, portanto o sistema auditivo está todo momento em ação. Desta forma, mesmo que inconscientemente, os sons são captados, atribuídos e reconhecidos, por isso, a música no local se torna tão eficaz. Outro benefício abordado pela ListenX (2016) é quanto ao reflexo positivo do *Music Branding* nas vendas. De acordo com eles, a música torna-se um fator para agregar valor ao local para o cliente, na medida em que ele se sentirá mais confortável no espaço com a atmosfera criada, e ainda que inconscientemente, poderá permanecer mais tempo no ambiente e resultar em um consumo maior.

Com base nesse contexto, será abordado a seguir um *case* de sucesso quanto a utilização do *Music Branding*, implantado pela ListenX para a marca Lacoste. Através de uma seleção especial de músicas, que são elaboradas de acordo com a especificidade de cada organização, podem alcançar alguns objetivos pré-definidos, como o engajamento de clientes e colaboradores. O relato da marca na utilização do *Music Branding* funciona como um marcador de satisfação, que indica o quanto essa ferramenta é eficaz, e, relacionado ao escopo desta pesquisa, o quanto a música possui influência no ambiente e nas pessoas.

No *case* da marca Lacoste, a ListenX realizou a seleção de músicas e relata essa experiência. De acordo com a empresa, a seleção foi realizada para cumprir a necessidade da marca, de oferecer ao cliente uma experiência integrada, que seja totalmente completa, unificando diversas formas de mídia e comunicação. Além disso, na busca pela experiência do cliente, foram escolhidas músicas que se adaptassem a necessidade de uma experiência direta, que reforce os valores da Lacoste e principalmente a sua identidade, que possui uma forte marca cultural. (LISTEN X, 2016).

Para criar essa playlist personalizada, a ListenX fez um grande estudo da marca, em todas as esferas, para que pudessem definir as principais mensagens que deveriam ser passadas pela trilha da Lacoste, com particularidades como “Clássica, Genuína, Atual e Viva”, que caracterizam a trilha sonora da Lacoste, que

são capazes de aguçar a marca, na medida em que transmite essas mensagens durante todo o período de compra do cliente. (LISTEN X, 2016).

Através de vários parâmetros, conseguimos avaliar que a Lacoste, junto da ListenX, conseguiu e consegue passar a mensagem adequada aos nossos clientes. Percebemos que a trilha sonora ajuda para que a experiência em loja seja única, especial e original. (LISTEN X, 2016)

4.4 OLFATO: AROMATIZAÇÃO E MARKETING OLFATIVO

O olfato é um sentido que possui algumas particularidades em relação aos demais. De acordo com Leila Nery Souza Triska (2003), o aparelho olfativo é um dos mais antigos desenvolvidos, e é provido pelo "cérebro velho", que é uma área que possui conexão direta com as vias olfativas, e diferente dos outros sentidos, não possui nenhuma barreira, pelo contrário, distancia-se apenas por alguns centímetros. Isso resulta na chegada dos estímulos e mensagens olfativas instantaneamente, o que não permite que as percepções sejam evitadas, ou seja, não há como evitar sentir um odor.

Para o processamento da olfação, Triska (2003) aponta que é necessário que existam moléculas voláteis no ambiente, o que garante ao olfato uma natureza de sentido químico. O efeito da percepção dos estímulos olfativos não possui relação direta com as propriedades físicas, o que também o diferencia grandemente dos demais sentidos. O que, de acordo com a autora, levanta diversos estudos, pois apesar de ser o aparelho mais antigo desenvolvido, também possui muitos nuances que levantam diversos estudos para descobrir suas particularidades.

De acordo com Triska (2003), é através da mucosa olfatória em que os estímulos são percebidos:

São milhares de receptores químicos não específicos que podem responder a quase qualquer combinação de compostos químicos. Quando uma interação química ocorre, uma sequência de eventos é iniciada, envolvendo um "rush" de atividade elétrica no cérebro. E é nele que os sinais dos neurônios olfatórios são processados, decodificados e a interpretação se processa. (TRISKA, 2003, p. 22).

De acordo com Laura Miranda e Davi Araújo (2011) essa particularidade do olfato possuir a ligação direta com o cérebro resulta na inexistência de um cheiro

básico. Desta forma, as respostas aos estímulos do olfato são imediatas, automáticas, e influenciam o estado físico antes do reconhecimento cognitivo. De modo geral, a reação a um estímulo olfativo pode apresentar uma resposta prazerosa ou desagradável.

Lovelock e Wirtz (2006) apontam que o odor próprio do ambiente não é necessariamente percebido de maneira consciente por clientes ou relacionado a algum produto específico. Portanto, a presença do odor pode impactar fortemente, seja em reações emocionais ou no estado de ânimo, e até mesmo no comportamento no interior da loja.

Podemos citar como exemplos o aroma de biscoitos recém-saídos do forno na Main Street do Reino Mágico (Magic Kingdom) da Disneylândia, que acalma os clientes e lhes passa uma sensação de ternura ou o aroma de pot-pourri nas lojas Victoria's Secret, que cria a ambientação de uma gaveta de lingerie. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 245).

Davies, Kooijman e Ward (2003) tratam das questões ligadas a influência do olfato para consumidores. De acordo com eles, há algumas variáveis que apresentam uma possibilidade de impacto sobre as estratégias utilizadas pelas empresas, como o fato do aroma gerar um efeito no consumidor, mesmo que o mesmo não sinta a presença do estímulo. Isso pode ocasionar resultados positivos ou negativos para as empresas. Além disso, o funcionamento da memória também é um impacto passível de conclusão no olfato, uma vez que, isso resulta em uma ferramenta para os vendedores, para remeter a recordações ou emoções. Se são emoções favoráveis, são capazes de facilitar o desenvolvimento de uma relação da empresa com o consumidor.

Outro ponto ressaltado pelos autores é que há uma influência cultural na percepção dos cheiros, por parte dos clientes. Isso significa que um determinado grupo pode ter uma reação diferente quanto a um aroma específico. Além disso, o aroma ajuda o consumidor a fortalecer a necessidade de assumir as percepções de gerenciamento e comunicação que são resultado dos estímulos do ambiente, e é um dos estímulos que também oferece a impressão geral da loja. Relacionado a uma técnica que utiliza o sentido do olfato para causar determinadas reações, Wagner Luiz Garcia Teodoro (2010) aborda sobre a aromaterapia. De acordo com o autor, esta é uma técnica que utiliza substâncias aromáticas para alcançar a harmonia de aspectos emocionais e físicos. A aromaterapia é reconhecida, atualmente, como

uma forma de tratamento, que utiliza óleos essenciais. Teodoro (2010) ressalta que a utilização desses óleos possui ação sobre as emoções, e auxilia no tratamento de estresse, depressão e ansiedade.

Esse processo terapêutico utiliza “óleos essenciais” obtidos da destilação de folhas, flores, caules e sementes. Os óleos são a parte mais sutil da planta e contém vitaminas, hormônios e antibióticos. Sua ação normalmente produz resultados anti-sépticos, estimulantes ou calmantes. São utilizados para banhos relaxantes, massagens, aromatização de ambientes e inalação. (TEODORO, 2010, p. 181).

Outra técnica que utiliza o olfato é o marketing olfativo, que faz parte do marketing sensorial. De acordo com a Biomist, empresa pioneira na utilização do marketing olfativo no Brasil, eles definem essa ferramenta como uma estratégia para melhorar a experiência do cliente, através da utilização de fragrâncias. De acordo com a empresa, o marketing olfativo oferece a possibilidade de transformar os ambientes em locais mais agradáveis, através da retomada de algumas memórias, ou na criação de novas possibilidades, tudo a partir de cheiros. (BIOMIST, 2018).

Dentre os objetivos do marketing olfativo, a Biomist (2000) destaca que um grande foco da estratégia é quanto à comunicação de marcas, seja no reforço, ou aumento de visibilidade e fidelidade por parte dos clientes. Outro objetivo apontado é relacionado à criação de um ambiente adequado para o consumidor, em que ele receba maior valor, por meio do olfato. (BIOMIST, 2018).

Um grande case de sucesso foi da marca Dunkin Donuts, mundialmente famosa por vender “rosquinhas”. O case ocorreu em 2012, em Seul, capital da Coreia do Sul. Por se tratar de uma região que consome muito café, há muita oportunidade, mas também concorrência nesse mercado, desde Starbucks localizadas por toda a cidade, até lojas de café locais. Além desse cenário, a Dunkin Donuts era uma loja reconhecida apenas por vender “rosquinhas”, dessa forma, enfrentavam o desafio de se consolidar como uma loja que também vendia cafés. Para resolver o desafio, optaram pela utilização do marketing olfativo para se consolidarem e abrirem espaço no mercado de consumo de café (FLAVOR RADIO, 2012).

O público alvo da ação foram pessoas que utilizavam o transporte público na cidade. A estratégia utilizada foi instalar nos transportes um dispositivo desenvolvido pela empresa, que liberava o cheiro de café todas as vezes que tocava o jingle da

Dunkin Donuts. Desta forma, as pessoas passaram a relacionar diretamente a empresa com o café.

A ação foi um sucesso, e entre os resultados obtidos, pôde ser observado que mais de 350 mil pessoas participaram da experiência durante a campanha, os visitantes da loja aumentaram em 16% e as vendas aumentaram 29% na loja local. Além disso, as pessoas que foram expostas a essa campanha, de acordo com a empresa, passaram a ter uma tendência de encarar a Dunkin Donuts como uma referência no café. (FLAVOR RADIO, 2012).

O caso citado diz respeito a uma experiência pontual, em que o público foi exposto apenas por um curto período de tempo, mas que obteve um grande sucesso. Sendo assim, é possível concluir que, nessa experiência em que as pessoas tiveram contato e uma interação de tempo relativamente menor obteve engajamento, levando para a realidade do ambiente de trabalho, é possível observar esse engajamento também, uma vez que, de acordo com Davies, Kooijman e Ward (2003), quanto maior a exposição, maior o resultado que pode ser obtido. Desta forma, observa-se grandes possibilidades da utilização do marketing olfativo no ambiente de trabalho, que poderia gerar diversos pontos positivos para o engajamento dos colaboradores.

5 ESTUDO DE CASO: NERDWEB

5.1 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho em primeiro lugar foi realizada uma pesquisa bibliográfica, para ter uma base para analisar as questões que surgiram ao longo do estudo. Na realização da pesquisa bibliográfica foram utilizados autores de diversas áreas de conhecimento, para que fosse possível pensar em alternativas para o exercício da profissão de Relações Públicas. Foi primordial a utilização desta técnica pois possibilitou realizar um paralelo com outras áreas de estudo. Segundo Antônio Carlos Gil (2002), uma grande vantagem da pesquisa bibliográfica é justamente oferecer essa possibilidade de perpassar por diversas áreas de conhecimento.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. (GIL, 2002, p. 45).

Após a pesquisa bibliográfica, com o objetivo de refutar a utilização dos sentidos nos espaços físicos, foram apresentados cases de sucessos, em cada uma das categorias, demonstrando a possibilidade de utilizar as experiências sensoriais como forma de engajamento dos públicos.

Para comprovar a eficácia da utilização das experiências sensoriais nas organizações, foi elaborado um estudo de caso, o qual Gil (2002) define como “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54).

Um dos aspectos que o autor aponta ser importante para o estudo de caso é a delimitação da unidade-caso, que consiste em definir para estudo um objeto ou indivíduo que está inserido em um contexto definido, podendo ser escolhido por esse contexto, ou pelo ponto de vista de espaço e tempo. Além disso, Gil (2002) aponta que as variáveis utilizadas para definir esse objeto vão de acordo com os objetivos e intenções da pesquisa. Portanto, nesta pesquisa foi definido como objeto a organização Nerdweb, uma agência de marketing digital, localizada em Curitiba. Essa agência foi definida por cumprir aos critérios, de apresentar um ambiente de

trabalho descontraído e ser um local inovador, portanto, para a pesquisadora isso foi encarado como mais uma vantagem, de que seria um local com uma nova perspectiva, e desta forma, teriam propostas diferenciadas para os colaboradores.

Gil (2002) aborda ainda que no estudo de caso mais de uma técnica é empregada, para que seja possível uma maior qualidade nos resultados.

Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador. (GIL, 2002, p. 140).

Portanto, foram utilizadas as técnicas de coleta de dados de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Denise Silveira e Fernanda Córdova (2009) abordam sobre essas duas técnicas. Segundo as autoras, a utilização de métodos qualitativos tem por objetivo explicar a razão de um determinado fenômeno. A primeira entrevista realizada nesta pesquisa foi de cunho qualitativo, justamente para entender o funcionamento da Nerdweb. A entrevista foi realizada presencialmente com o Diretor Administrativo Comercial da agência, Eduardo Lobo. A entrevista foi conduzida pela pesquisadora, que estruturou da seguinte forma:

1. História da Nerdweb;
2. Definições Hierárquicas da organização;
3. Comunicação interna da organização;
4. Divisão do espaço de trabalho;
5. Visão da direção sobre o espaço.

Após a explicação de cada um dos pontos, houve um reconhecimento do espaço, para que a pesquisadora pudesse dar continuidade com a pesquisa.

A partir dos dados obtidos na pesquisa qualitativa, com o objetivo de entender a perspectiva dos colaboradores em relação a organização, foi realizada uma pesquisa quantitativa. Silveira e Córdova (2009, p.33) apontam que a pesquisa quantitativa “tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana.”

Portanto, para realizar a pesquisa quantitativa e mensurar justamente a experiência do colaborador, foi enviado um questionário do Google Forms, contendo trinta perguntas, sendo cinco perguntas abertas (qualitativas) e vinte e cinco fechadas (quantitativas). Foram separadas por seis seções, sendo elas, respectivamente: Perguntas Gerais, Satisfação no Trabalho, Relacionamento com Gestores, Ações Internas, Espaço de Trabalho e Clima Organizacional. O questionário foi elaborado com perguntas que fosse possível chegar a uma análise de como é o ambiente da Nerdweb, tanto o espaço físico e a influência sobre os colaborador, quanto o ambiente de relacionamentos, como o clima organizacional, e as relações entre colaboradores e gestores. A entrevista foi realizada entre os dias 25 de Outubro de 2018 a 05 de Novembro de 2018. Para o recebimento das respostas, inicialmente o questionário foi enviado para Eduardo Lobo, o qual repassou para que os colaboradores respondessem durante esse período. O universo da pesquisa foi os colaboradores da Nerdweb, de todos os setores da agência, totalizando quarenta e cinco pessoas. A amostra da pesquisa foi de trinta pessoas, das mais variadas faixas etárias e setores.

Por fim, foi realizado a análise de dados obtidos nas pesquisas. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) essa etapa consiste em diversos processos:

Assim, o primeiro passo da análise das informações é a verificação empírica. Mas a realidade é sempre mais complexa do que as hipóteses e questões elaboradas pelo pesquisador, e uma coleta de dados rigorosa sempre traz à tona outros elementos ou outras relações não cogitados inicialmente. Nesse sentido, a análise das informações tem uma segunda função, a de interpretar os fatos não cogitados, rever ou afinar as hipóteses, para que, ao final, o pesquisador seja capaz de propor modificações e pistas de reflexão e de pesquisa para o futuro. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 58).

Nesta parte da pesquisa, foi possível concluir algumas idéias que já eram propostas pelos autores, abordados no início da pesquisa, mas foi possível observar na prática alguns nuances relacionados ao espaço de trabalho e à percepção dos colaboradores.

5.2 A ORGANIZAÇÃO

Em entrevista concedida para esta pesquisa, Eduardo Lobo, Diretor Administrativo Comercial da Nerdweb (2018) explica que a organização surgiu a

partir do Grupo NZN, um grupo de empresas fundadoras de sites renomados que possuíam, em média, mais de cinquenta milhões de acessos em todas as suas plataformas. Sites como o *Baixaki*, *Tudo Gostoso*, *Tecmundo*, *Mega Curioso*, *Click Jogos*, faziam parte do grupo. Em 2012, os sócios Francis Trauer e Tim Trauer venderam o Grupo NZN para o fundo de uma empresa americana. Com o intuito de não sair do mercado e continuarem na mesma área, fundaram a Nerdweb. (LOBO, 2018).

O objetivo inicial do surgimento da agência foi ser uma concorrente do *Wix*, através de uma plataforma em que as pessoas pudessem desenvolver seus próprios sites. Por conta disso, Lobo (2018) e toda a equipe encaram a Nerdweb como uma empresa nova, de apenas seis anos, mas que já possui quase vinte anos de mercado. (LOBO, 2018).

Após iniciar a empresa, os sócios perceberam que essa não era uma demanda das pessoas, e sim que o desenvolvimento do site fosse feito por outras pessoas, que tivessem conhecimento na área. A partir disso, os sócios repensaram o projeto e surgiram com uma nova plataforma de personalização de sites. Iniciaram com o desenvolvimento de sites para pequenas e médias empresas, com sites totalmente personalizados, dentro de uma plataforma própria. (LOBO, 2018).

A partir desse produto inicial surgiu a necessidade de desenvolver também o serviço de redes sociais, em que começaram a criar conteúdo principalmente para Facebook, com um foco maior em *posts* e relacionamento, para gerar um fortalecimento de marca para os clientes. Surgiu também a necessidade de desenvolver Mídia, de gerenciar uma verba do cliente dentro do Facebook e Google, para que efetivamente melhore o resultado. (LOBO, 2018).

De 2012 a 2015, a Nerdweb passou pelo processo de entender o mercado em que estava inserido, das suas demandas e objetivos. Portanto, a partir de 2015 houve uma evolução dos serviços. No âmbito das redes sociais iniciou um trabalho para a criação de conteúdo, produção de vídeos, conteúdos focados em blog, e conteúdos totalmente focados em SEO. Com o *boom* do Instagram também surgiu essa demanda de serviço, com posts animados e estéticos, para atender a um público totalmente diferente. (LOBO, 2018).

O foco da Nerdweb é comunicar a empresa por três vertentes: Marketing Digital, Tecnologia e Conteúdo. Quando uma empresa está com uma estratégia online na Nerdweb, eles conseguem administrar também a parte *offline*, através de

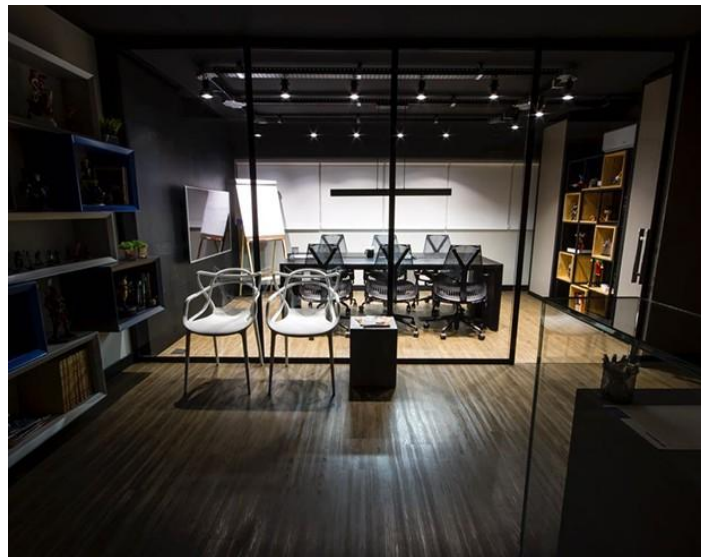
um desdobramento, material, ou algo mais focado na geração de resultado. Atualmente, com essa consolidação da organização, se posicionam como uma agência “full”, ou seja, capaz de oferecer uma cobertura de serviços que perpassa por todas as áreas do marketing, justamente buscando atender a necessidade dos clientes. (LOBO, 2018).

Para explicar o cerne da Nerdweb, Eduardo aponta:

É onde a gente entende dos nossos clientes. O produto dele, o público dele e o objetivo dele com esse trabalho. Ao entender esses três pontos, vou saber criar estratégias eficientes, dentro de canais importantes, onde ele vai ter um retorno disso. (LOBO, 2018).

5.3 O ESPAÇO

FIGURA 1 - SALA DE REUNIÕES 1 DA NERDWEB



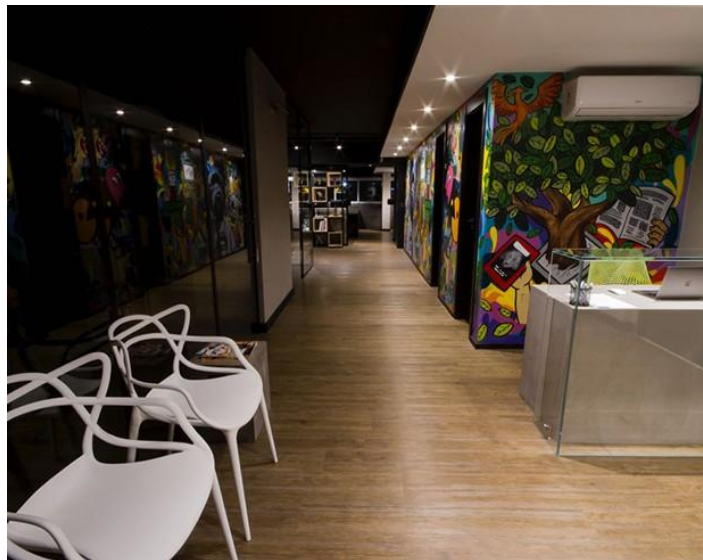
FONTE: Nerdweb (2018)

FIGURA 2 - SALA DE REUNIÕES 2 DA NERDWEB



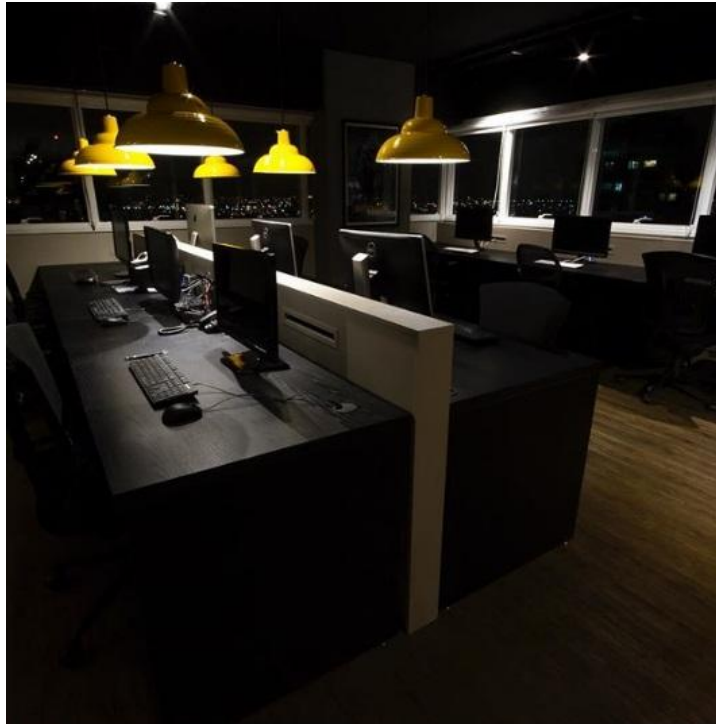
FONTE: Nerdweb (2018)

FIGURA 3 - RECEPÇÃO DA NERDWEB



FONTE: Nerdweb (2018)

FIGURA 4 - ESPAÇOS DE TRABALHO DA NERDWEB



FONTE: Nerdweb (2018)

FIGURA 5 - SALA DE DESCANSO/ESPERA DA NERDWEB



FONTE: Nerdweb (2018)

5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

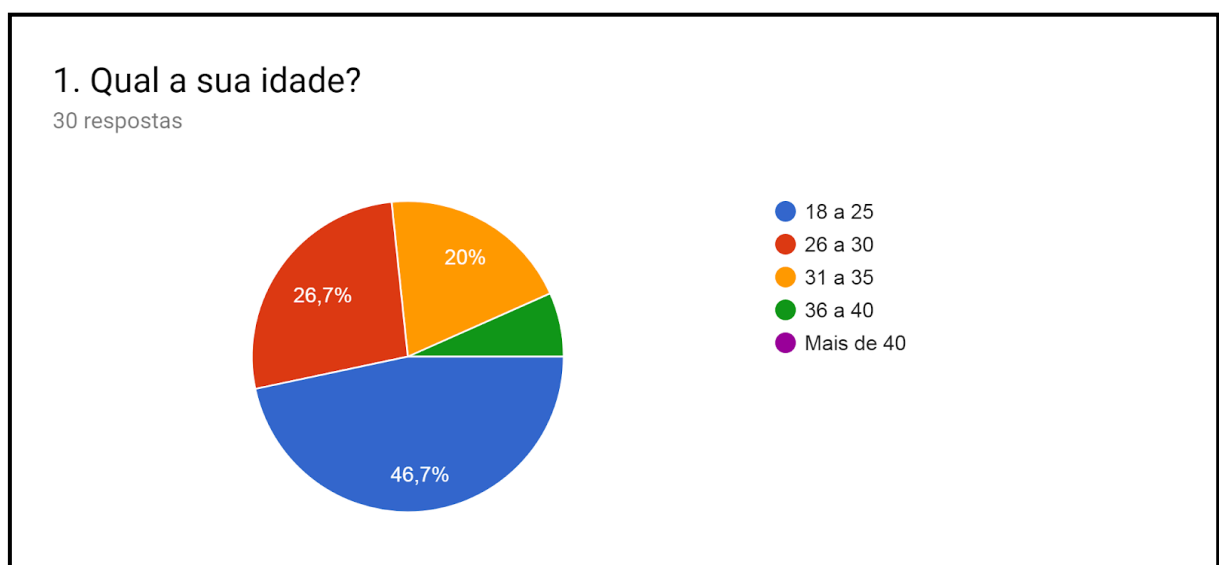
A partir dos dados obtidos com a pesquisa qualitativa, com Eduardo Lobo, e a pesquisa quantitativa com os colaboradores, será analisado a perspectiva da direção da organização e da equipe. A seguir, analisaremos cada uma das questões pertinentes e a relação com o tema estudado nesta pesquisa.

Inicialmente, quanto à visão do espaço por parte da direção da Nerdweb, através do Diretor Administrativo Comercial, que conta também sobre a proposta do espaço:

Olhando pela parte dos colaboradores eu vejo que a galera realmente gosta de trabalhar aqui, por esse ar despojado, um ar mais *cool*. Então aqui por exemplo [parede personalizada] são mais de 50 elementos que trazem essa parte de marketing digital, de tecnologia, de conteúdo, desse universo *geek* e *nerd*. A ideia desses espaços abertos é justamente fortalecer a união da equipe, e mostrar que ninguém é diferente de ninguém, desde o presidente até o estagiário, todos têm livre acesso a qualquer uma das pessoas pra poder conversar, tirar dúvidas, ter feedbacks e tudo mais. (LOBO, 2018).

Na perspectiva dos colaboradores, em primeiro lugar a faixa de idades é um dado relevante para essa análise, pois pode ser reflexo quanto às preferências e necessidades do grupo. Grande parte dos colaboradores da Nerdweb possui entre 18 e 25 anos (46,7%).

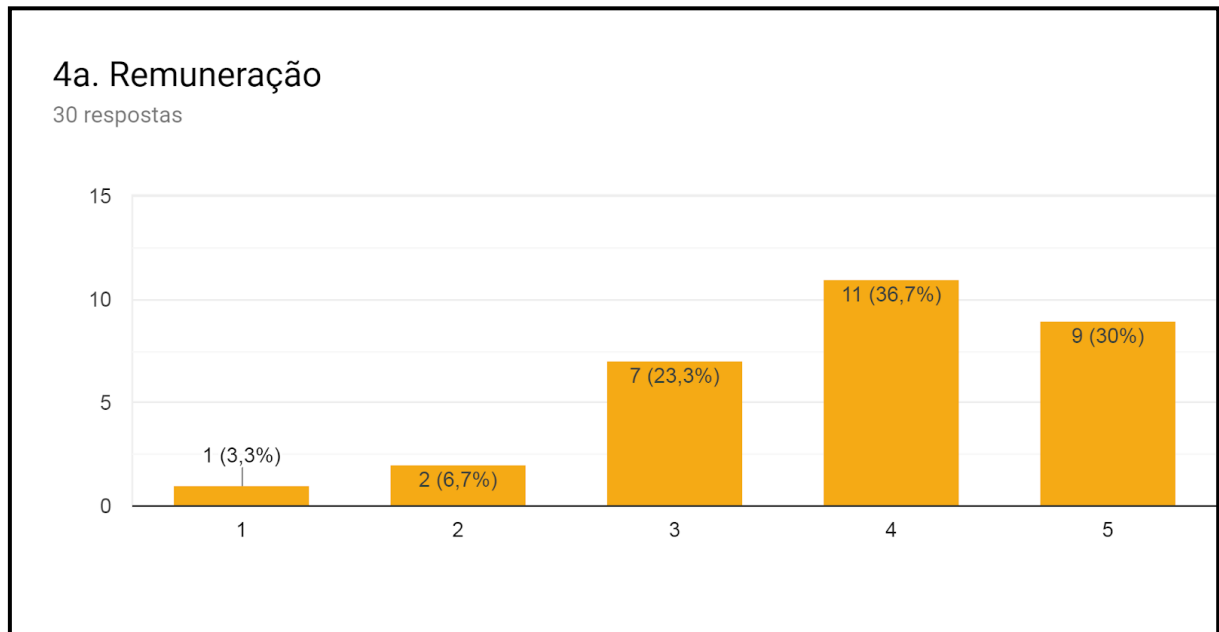
GRÁFICO 1 - IDADE DOS COLABORADORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

De acordo com Milton Luís Pereira (2012) essa nova geração de colaboradores possui um interesse muito maior em seu bem estar do que em ganhos monetários. É possível comprovar isso nas respostas em relação aos fatores que os colaboradores consideram fazer parte de sua satisfação no trabalho.

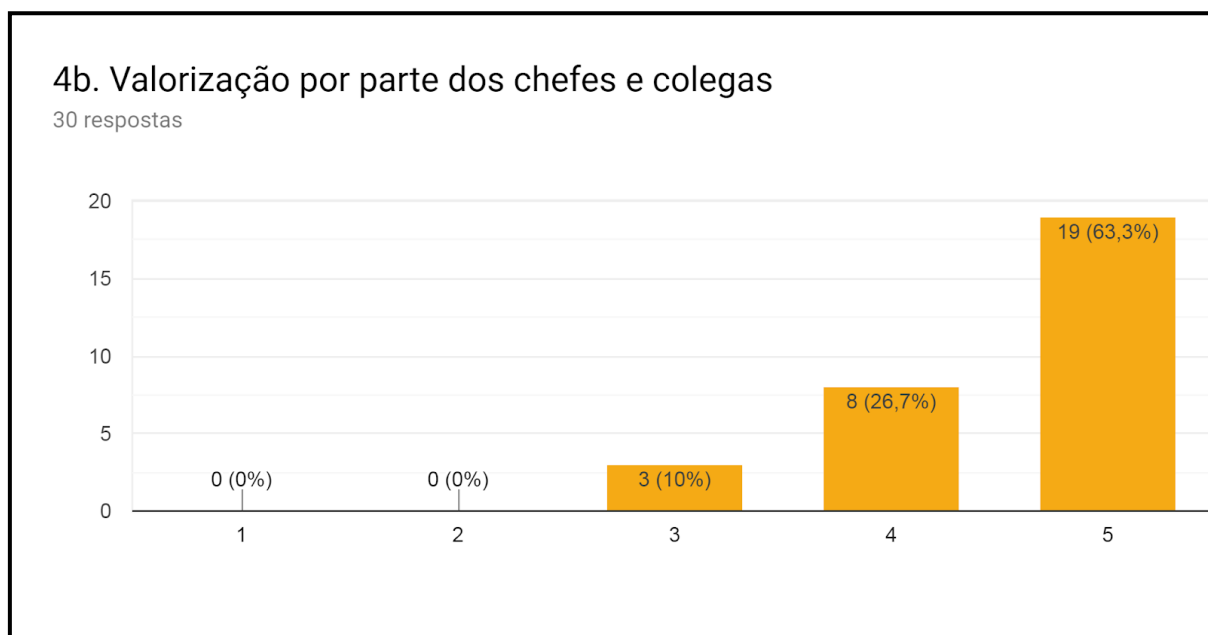
GRÁFICO 2 - REMUNERAÇÃO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

O gráfico 2 apresenta o quanto os colaboradores levam em conta a remuneração na sua satisfação no trabalho. É possível observar que apenas 30% dos colaboradores consideram esse fator extremamente relevante, 36,7% como relevante e 3,3% não o consideram relevante de forma alguma.

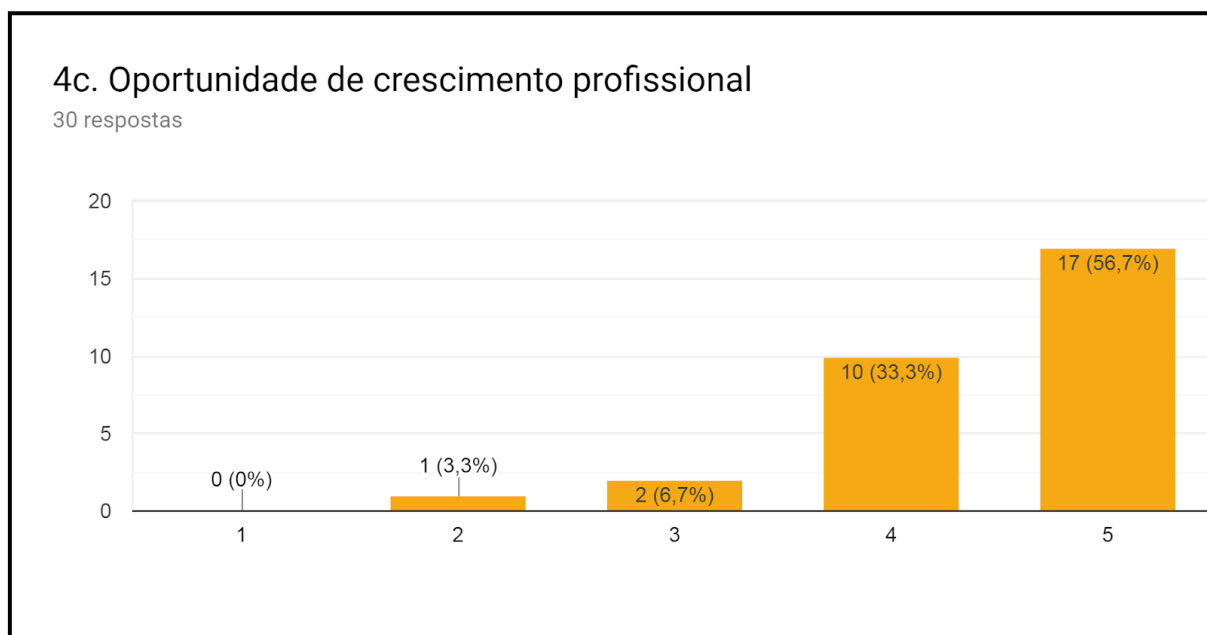
GRÁFICO 3 - VALORIZAÇÃO POR PARTE DOS CHEFES E COLEGAS COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

No gráfico 3 é possível observar que 63,3% dos colaboradores acreditam que a valorização por parte dos chefes e colegas é um fator extremamente relevante para sua satisfação, enquanto apenas 10% o considera como um fator neutro. Isso mostra que é o fator mais considerado na satisfação, ou seja, indicando a sua importância a ser levado em conta.

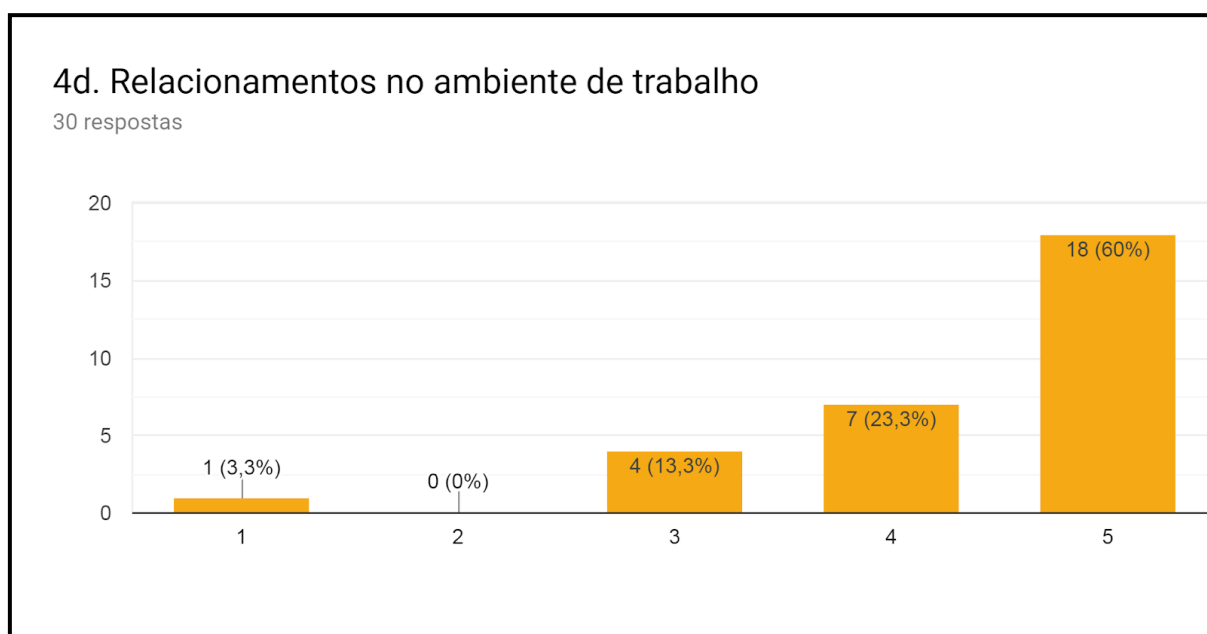
GRÁFICO 4 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

A oportunidade de crescimento profissional, observada no gráfico 4, é um fator muito importante para a satisfação de 56,7% dos colaboradores, e não interfere na satisfação de apenas 3,3% dos colaboradores.

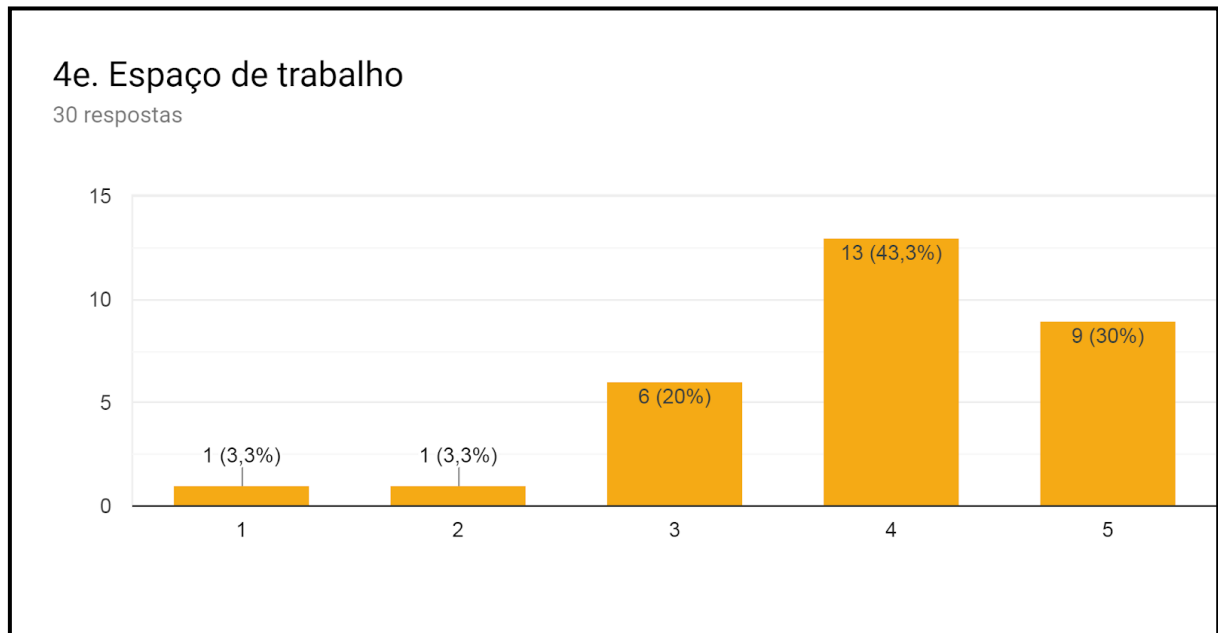
GRÁFICO 5 - RELACIONAMENTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

Os relacionamentos no ambiente de trabalho são um fator de muita interferência na satisfação dos colaboradores, como é possível observar no gráfico 5, em que 60% deles o apontam como extremamente importante. Apenas 3,3% dos colaboradores acreditam ser um fator que não interfere na satisfação.

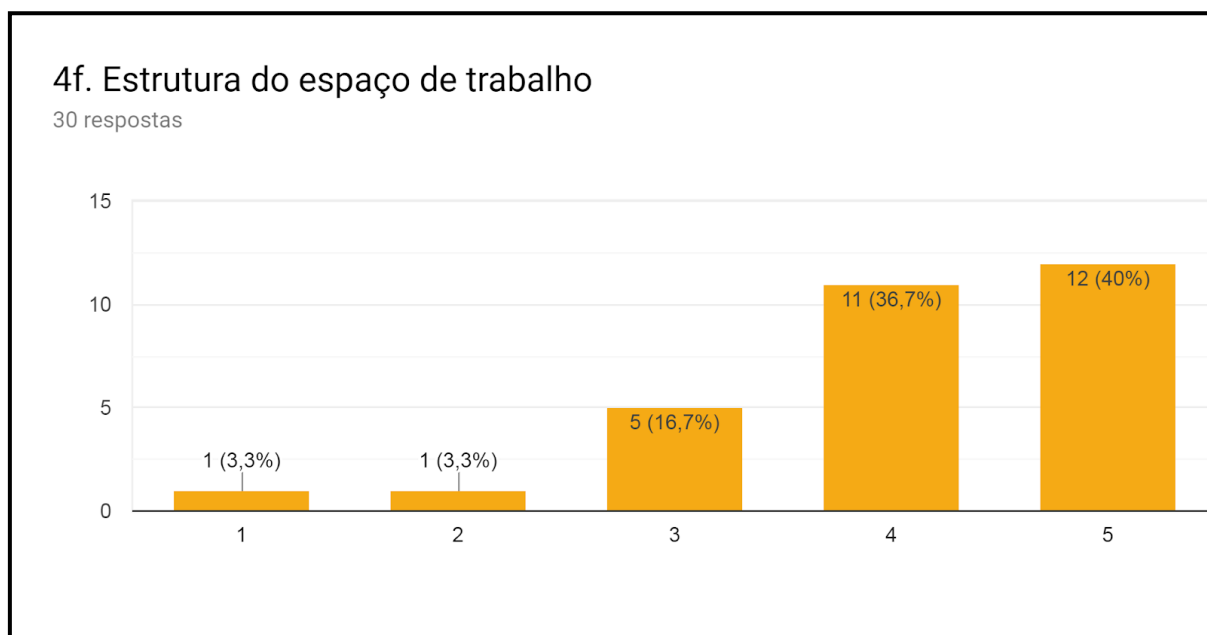
GRÁFICO 6 - ESPAÇO DE TRABALHO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

O espaço de trabalho é um fator total de interferência para 30% dos colaboradores, como é possível observar no gráfico 6, e para 43,3% é um fator que interfere, ainda que não totalmente. Os colaboradores que acreditam ser um fator neutro de interferência representam 20%.

GRÁFICO 7 - ESTRUTURA DO ESPAÇO DE TRABALHO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB



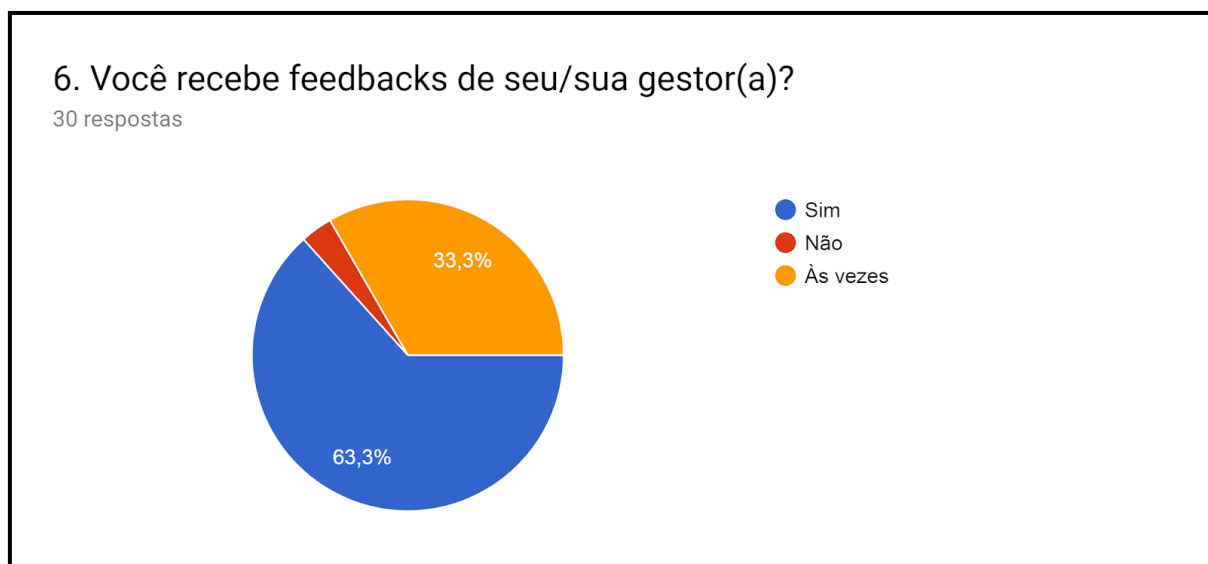
FONTE: A autora (2018).

Os pontos que foram avaliados como fatores que influenciam em sua satisfação foram, de forma decrescente, valorização por parte dos chefes e colegas (63,3%), relacionamentos no ambiente de trabalho (60%), oportunidade de crescimento profissional (56,7%), Estrutura do espaço de trabalho (40%), Espaço de trabalho (30%) e por último, Remuneração (30%). Os fatores de espaço de trabalho e remuneração obtiveram a mesma porcentagem, mas como se tratava de uma pergunta com escala de 1 a 5, sendo 1 não interfere, e 5 interfere totalmente, 30% marcaram 5 para as duas questões, mas na escala 4 (interfere) em espaço de trabalho foram 43,3% e remuneração apenas 36,7%, caracterizando desta forma, que a remuneração é o fator que menos interfere na satisfação dos colaboradores da Nerdweb. E, conseqüentemente, confirmando o que Pereira (2012) abordava sobre os colaboradores não terem mais o foco totalmente na remuneração, e sim em outros atributos, como a valorização.

Referente ao relacionamento com os gestores, as questões são ligadas diretamente à comunicação interna da organização. Como abordado por Curvello (2012) os fluxos de operação da comunicação interna podem ser vários (ascendente, descendente, horizontal e transversal) e o mais indicado é o fluxo transversal, que de acordo com as respostas, é possível observar que se apresenta dessa forma na Nerdweb. Esse fluxo transversal se caracteriza pelo "poder de

subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes.” (CURVELLO, 2012, p. 23). O que é possível observar a partir das respostas positivas dos colaboradores, quanto ao relacionamento com os gestores.

GRÁFICO 8 - FEEDBACK DE GESTORES DA NERDWEB



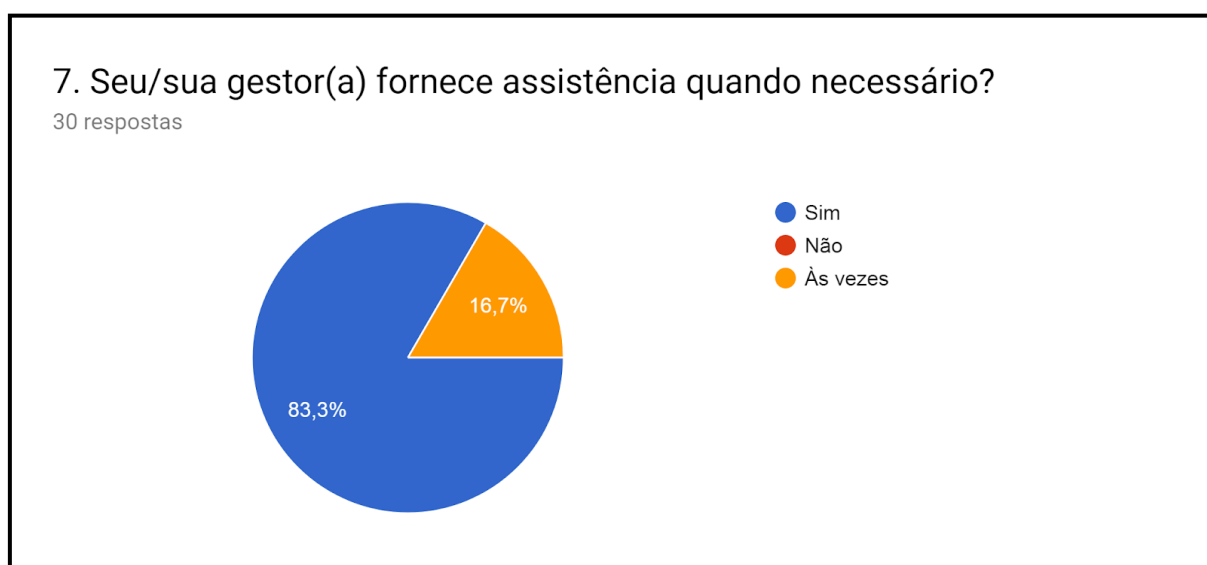
FONTE: A autora (2018).

De acordo com o Gráfico 8, é possível observar que os feedbacks são algo constante na Nerdweb, 63,3% dos colaboradores responderam receber feedbacks de seu gestor. Isso caracteriza justamente um fluxo transversal, por ser um local que permite diálogo entre as partes. Kunsch (2002) também aborda um ponto importante quanto a essas relações no ambiente de trabalho, afirmando que a possibilidade de manifestação dos colaboradores traz muitos benefícios tanto pessoais quanto profissionais. É possível observar a agilização dos processos comunicativos, tratado por Kunsch (2002), na Nerdweb, visto que, a autora aponta que quando há essa agilização, promove a integração entre os diferentes setores. Foi possível observar alguns depoimentos durante a pesquisa, que comprovam essa característica: “Meu gestor sempre ajuda quando necessário, e propôs as reuniões, o que nos dá mais espaço para contar e saber o que se passa no setor. Tenho plena confiança nas respostas que ele me passa.” (Colaborador 27).

Eu admiro muito meu gestor. Ele faz um trabalho excelente e consegue gerir nossa equipe de forma muito humana. Dá feedbacks constantes e sempre que possível reúne a equipe para alinhar jobs, demandas ou questões internas da agência. (COLABORADOR 13).

Outro ponto importante ressaltado pelos autores em relação à comunicação interna é na importância de uma boa gestão, que isso também é capaz de influenciar fortemente um colaborador. Pereira (2012) aborda sobre a importância de tornar o local um espaço de crescimento em todos os aspectos para o colaborador. Referente a isso, nota-se a importância de que o gestor esteja sempre disposto a ajudar os colaboradores, em suas dificuldades e principalmente em seu desenvolvimento.

GRÁFICO 9 - ASSISTÊNCIA DOS GESTORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

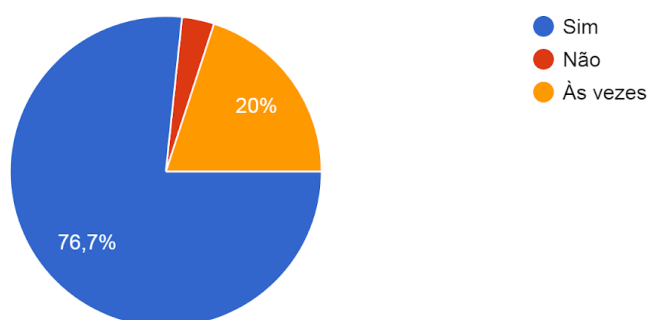
Com base nesses resultados obtidos no Gráfico 9 notam-se essas características nos gestores da Nerdweb, 83,3% deles fornecem assistência aos colaboradores sempre que necessário, sendo interessante observar que nenhum gestor se nega a dar assistência. Além disso, em algumas respostas, foi possível ter os seguintes depoimentos, refutando esse ponto: “Atencioso, extremamente compreensivo e disposto a ensinar e ajudar.” (Colaborador 17).

“A gestora da minha área está sempre buscando nos ajudar a resolver os problemas diários, incentiva a pesquisarmos e crescermos sozinhos e tem melhorado muito o desempenho e crescimento da área.” (Colaborador 12).

GRÁFICO 10 - INCENTIVO E MOTIVAÇÃO POR PARTE DOS GESTORES DA NERDWEB

8. Você se sente incentivado/motivado pelo seu/sua gestor(a)?

30 respostas



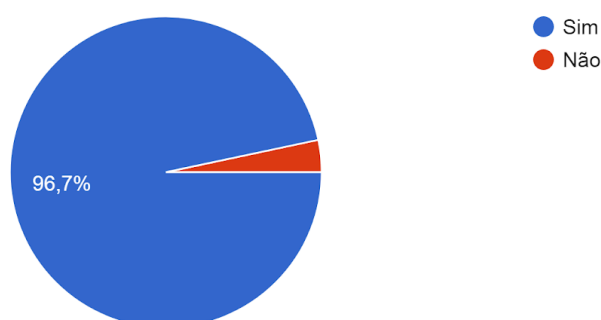
FONTE: A autora (2018).

Como abordado durante toda essa pesquisa, é de vital importância que o colaborador esteja motivado dentro da organização. Por isso, com base no Gráfico 10, é possível concluir a eficiência dos gestores da Nerdweb, 76,7% incentiva e motiva sua equipe. Mas é importante levantar uma ressalva, pois 20% dos colaboradores sentem-se motivados apenas às vezes. Neste ponto, é interessante observar a necessidade da presença do profissional de Relações Públicas. Desses 20% (6 colaboradores) que responderam que se sentem motivados pelos gestores apenas às vezes, 5 deles quando questionados se deveria ter alguém responsável por cuidar dos relacionamentos além do gestor responderam afirmativamente.

GRÁFICO 11 - CAPACIDADE DE OUVIR DOS GESTORES DA NERDWEB

9. Você acredita que seu/sua gestor(a) possui a capacidade de ouvir?

30 respostas



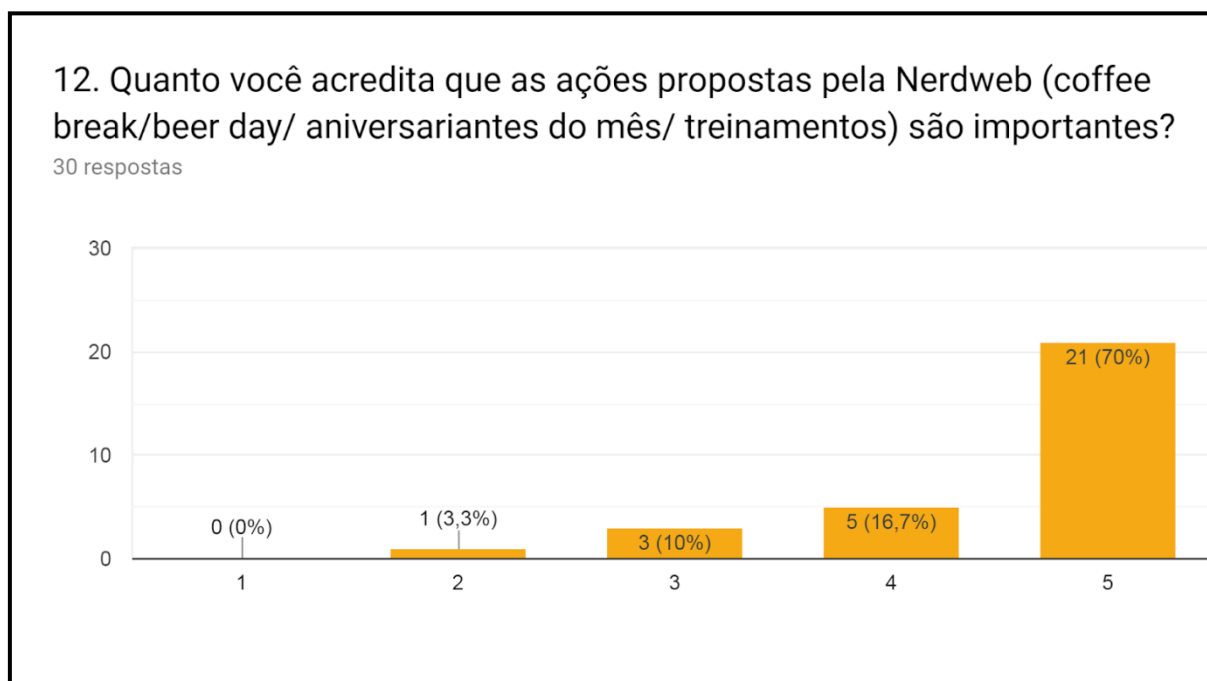
FONTE: A autora (2018).

O Gráfico 11 apresenta que 96,7% dos colaboradores acreditam que seu gestor possui a capacidade de ouvir, o que representa uma boa taxa de resposta quanto aos gestores, em relação ao diálogo. Na questão do questionário, foi mencionado ainda que a capacidade de ouvir diz respeito há aceitar críticas, idéias, etc. Freitas (2009) aborda justamente a importância do diálogo nas organizações, de que um gestor é competente quando tem a capacidade de ouvir.

Ainda em relação à comunicação interna Kunsch (2002) destaca que esse setor se torna eficaz através de uma comunicação integrada, que utilize estratégias e ações voltadas para o público interno. Por isso, será analisado a seguir as ações internas da Nerdweb.

Rotter (2017) aponta também a importância dessas ações, de repassar informações de maneira muito mais envolvente. Isso é algo muito presente na Nerdweb, pois, além de realizar essas ações com um objetivo de engajar, são também ações para integrar os colaboradores, segundo Eduardo Lobo (LOBO, 2018). As ações de *Coffee Break* e *Beer Day* são realizadas no fim do mês, para, além de dar o devido reconhecimento aos colaboradores, alinhá-los com questões internas, de uma forma descontraída. Nos gráficos seguintes, será possível observar a percepção dos colaboradores sobre cada uma das ações internas da Nerdweb.

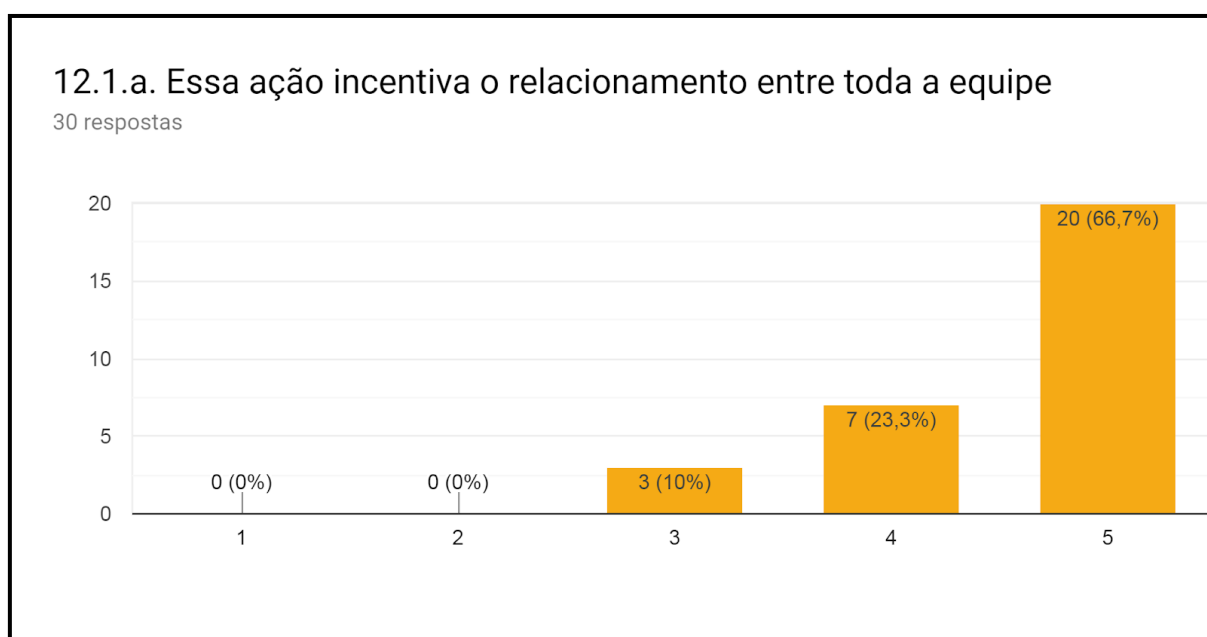
GRÁFICO 12 - IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES INTERNAS DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

É possível observar, a partir da análise do gráfico 12, que 70% dos colaboradores acreditam que as ações internas de incentivo e engajamento são muito importantes na Nerdweb. Apenas 3,3% dos colaboradores não acreditam ser ações importantes.

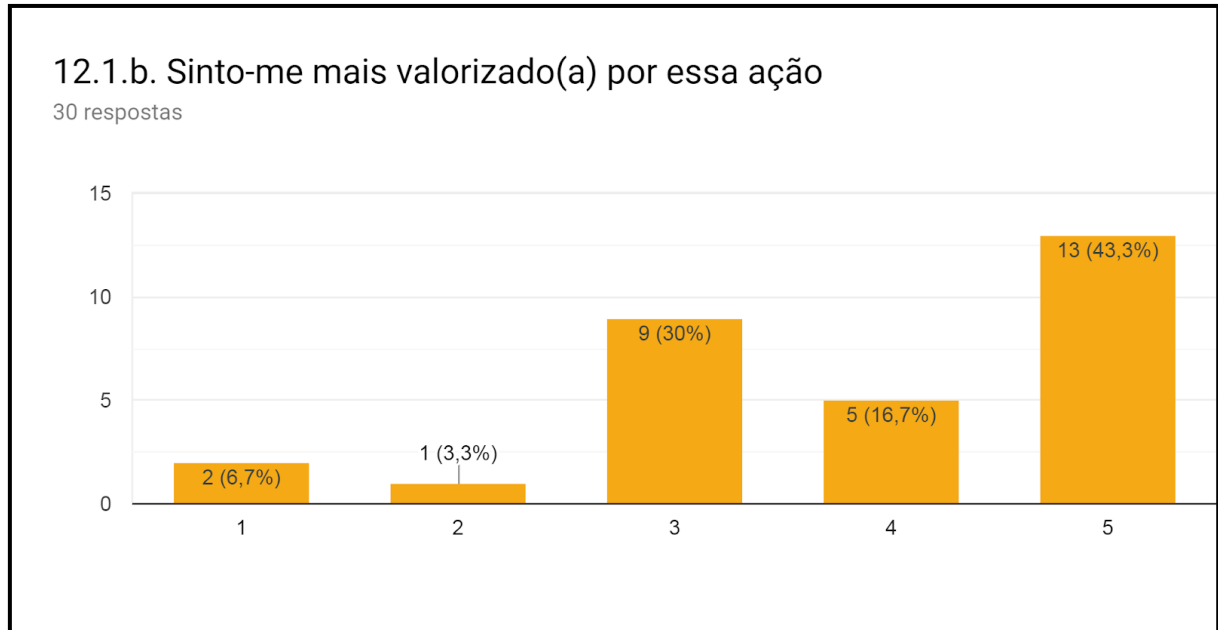
GRÁFICO 13 - INCENTIVO DE RELACIONAMENTO DAS AÇÕES DE *COFFEE BREAK/BEER DAY* DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

A ação de *coffee break/beer Day* propostas pela Nerdweb é a ação que os colaboradores acreditam incentivar mais o relacionamento entre a equipe, conforme o gráfico 13, em que 66,7% dos colaboradores apontam essa informação. Apenas 10% deles acreditam que essa ação possui um resultado neutro no incentivo de relacionamento interno.

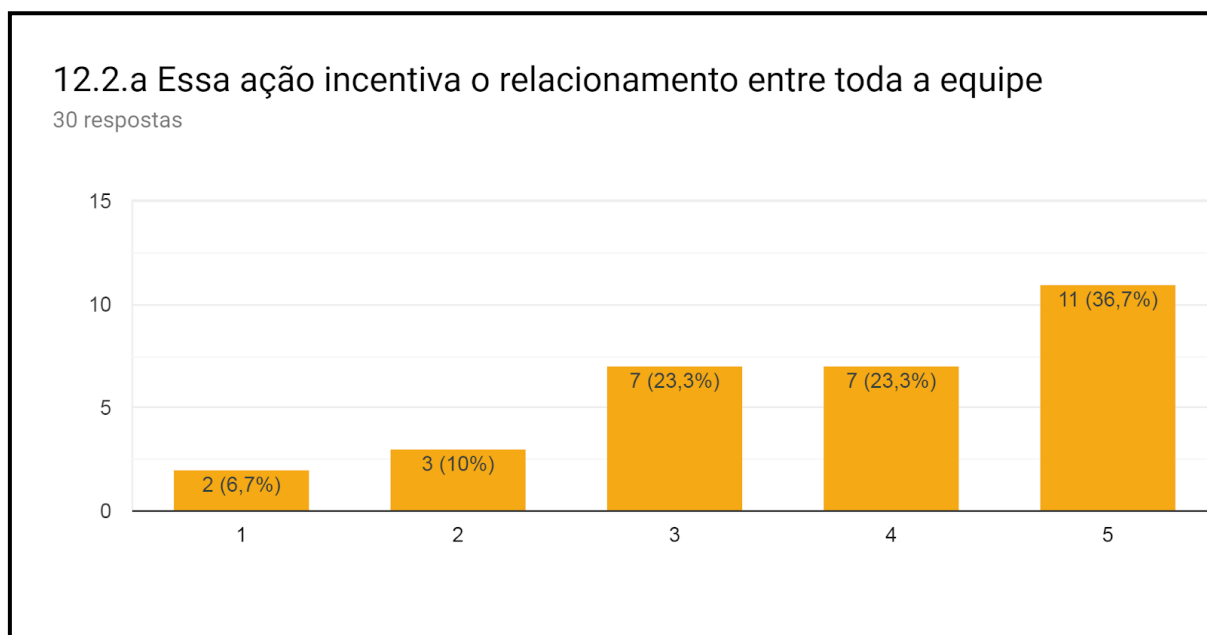
GRÁFICO 14 - VALORIZAÇÃO RESULTADO DAS AÇÕES DE COFFEE BREAK/BEER DAY DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

Conforme o gráfico 14, apenas 43,3% dos colaboradores sentem-se mais valorizados pela ação de *coffee break/beer day* da Nerdweb, enquanto 30% sentem-se neutros referente a valorização dessa ação. É interessante observar que 6,7% dos colaboradores apontam que não se sentem valorizados por essa ação.

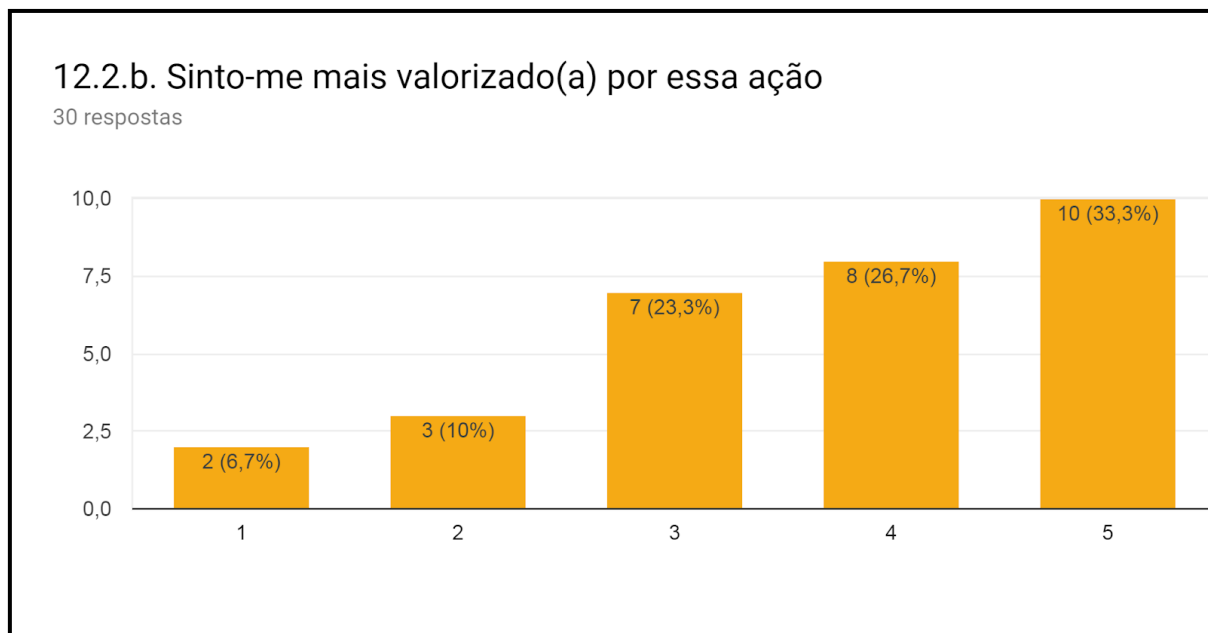
GRÁFICO 15 - INCENTIVO DE RELACIONAMENTO DA AÇÃO DE ANIVERSARIANTES DO MÊS DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

O gráfico 15 apresenta o quanto a ação de aniversariantes do mês incentiva o relacionamento entre a equipe, segundo os colaboradores. É possível observar que essa é a ação com menor avaliação, dividindo as opiniões, visto que, 36,7% dos colaboradores concordam totalmente de que essa ação incentiva o relacionamento, 23,3% apenas concordam, 23,3% são neutros em relação à afirmação, 10% discordam da afirmação e 6,7% discordam totalmente.

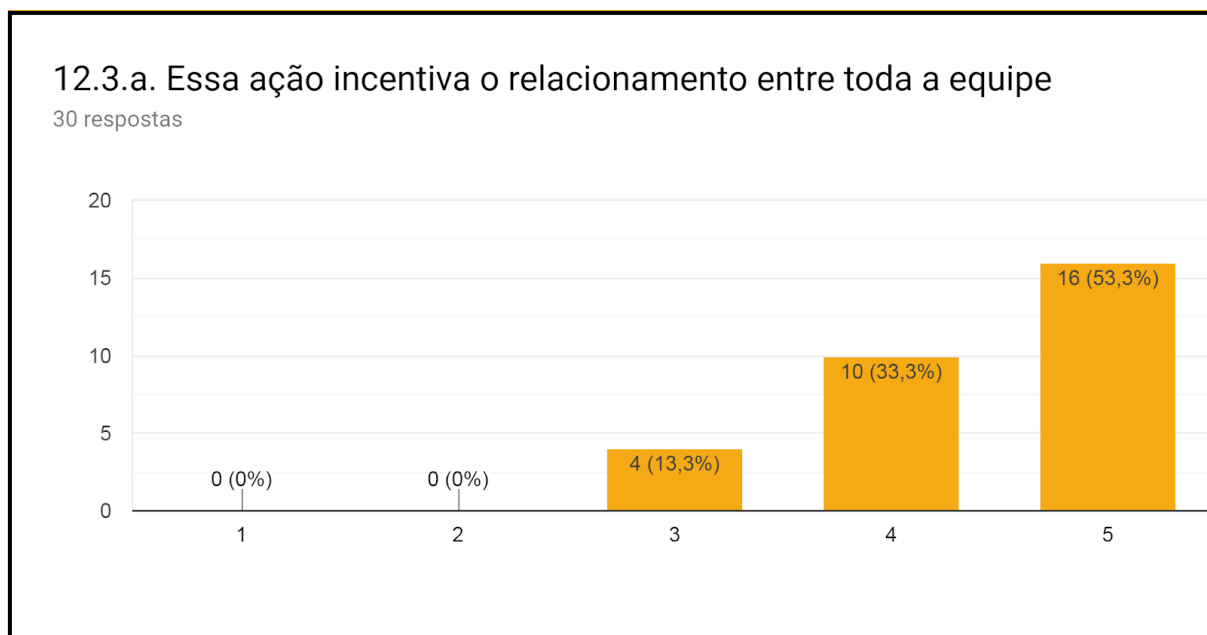
GRÁFICO 16 - VALORIZAÇÃO RESULTADO DA AÇÃO DE ANIVERSARIANTES DO MÊS DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

Observa-se, através do gráfico 16, que 33,3% dos colaboradores se sentem valorizados totalmente pela ação de aniversariantes do mês, 26,7% sentem-se valorizados, 10% não se sentem valorizados e 6,7% não se sentem valorizados de forma alguma com essa ação.

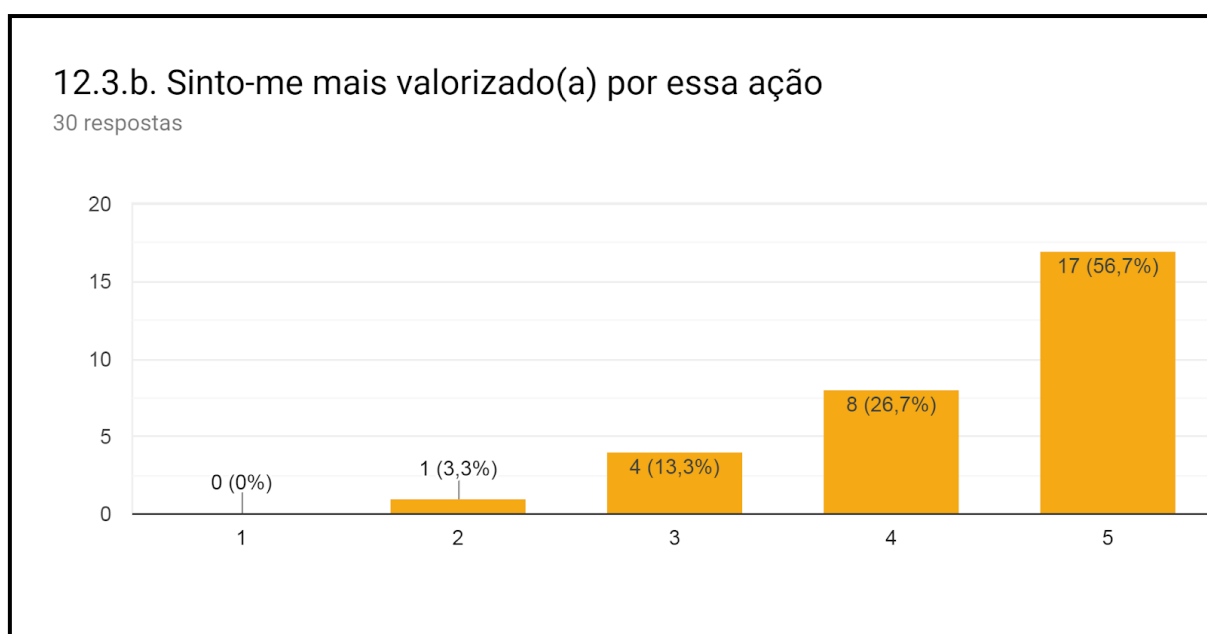
GRÁFICO 17 - INCENTIVO DE RELACIONAMENTO DAS AÇÕES DE TREINAMENTOS/ CAPACITAÇÕES/PALESTRAS DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

A ação de treinamentos/capacitações/palestras é uma ação que incentiva totalmente o relacionamento entre a equipe segundo 53,3% dos colaboradores, conforme o gráfico 17. Além disso, 33,3% dos colaboradores concordam que é uma ação que incentiva.

GRÁFICO 18 - VALORIZAÇÃO RESULTADO DAS AÇÕES DE TREINAMENTOS/ CAPACITAÇÕES/PALESTRAS DA NERDWEB

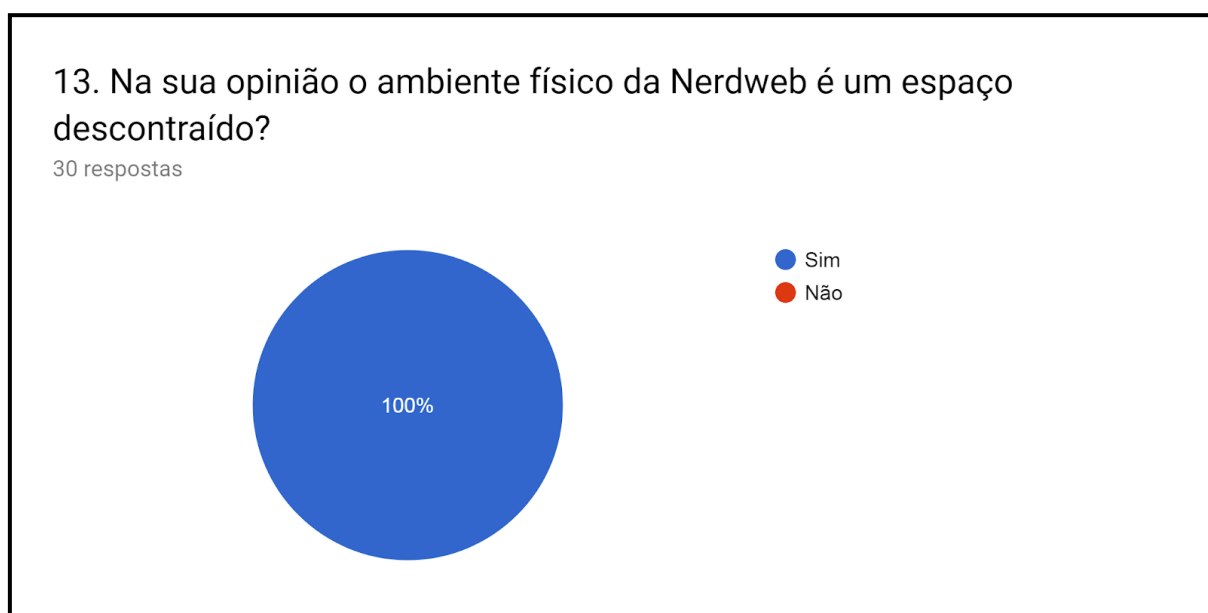


FONTE: A autora (2018).

É possível observar, a partir do Gráfico 13 que a ação de *Coffee Break/Beer Day*, é a que mais incentiva o relacionamento entre a equipe, segundo os colaboradores (66,7%). Isso provavelmente deve-se ao fato de ser uma ação mais descontraída, em que é possível uma interação maior entre todos. Por outro lado, é interessante observar que 56,7% dos colaboradores sentem-se mais engajados com a ação de treinamentos, capacitações e palestras (Gráfico 18), sendo, portanto, a ação que mais gera engajamento. Pereira (2012) aborda justamente sobre a importância da organização em desenvolver seus profissionais, que é necessário estabelecer uma gestão humanista de pessoas, ou seja, desenvolver uma proposta de valorizar o ser humano, pautando-se em questões éticas e em buscar o desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional dos indivíduos. É interessante observar, que, a partir desses resultados dos gráficos, a Nerdweb busca essa gestão humanista.

Quanto ao espaço de trabalho, a pesquisa foi segmentada entre as perguntas gerais sobre o espaço, iluminação e som. Em primeiro lugar, questionados sobre o ambiente geral, as respostas foram muito positivas, como é possível observar nos Gráficos 19 e 20, em que 100% dos colaboradores acredita que o espaço da Nerdweb é descontraído, e 90% acredita que incentiva a criatividade.

GRÁFICO 19 - DESCONTRAÇÃO DO AMBIENTE FÍSICO DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

O gráfico 19 traz uma informação interessante sobre a percepção dos colaboradores em relação ao espaço de trabalho da Nerdweb. Toda a equipe, ou seja, 100% dos colaboradores consideram o ambiente um espaço descontraído. Com essa porcentagem é possível concluir um grande nível de aceitação e satisfação dos colaboradores quanto ao espaço físico da Nerdweb, de maneira geral.

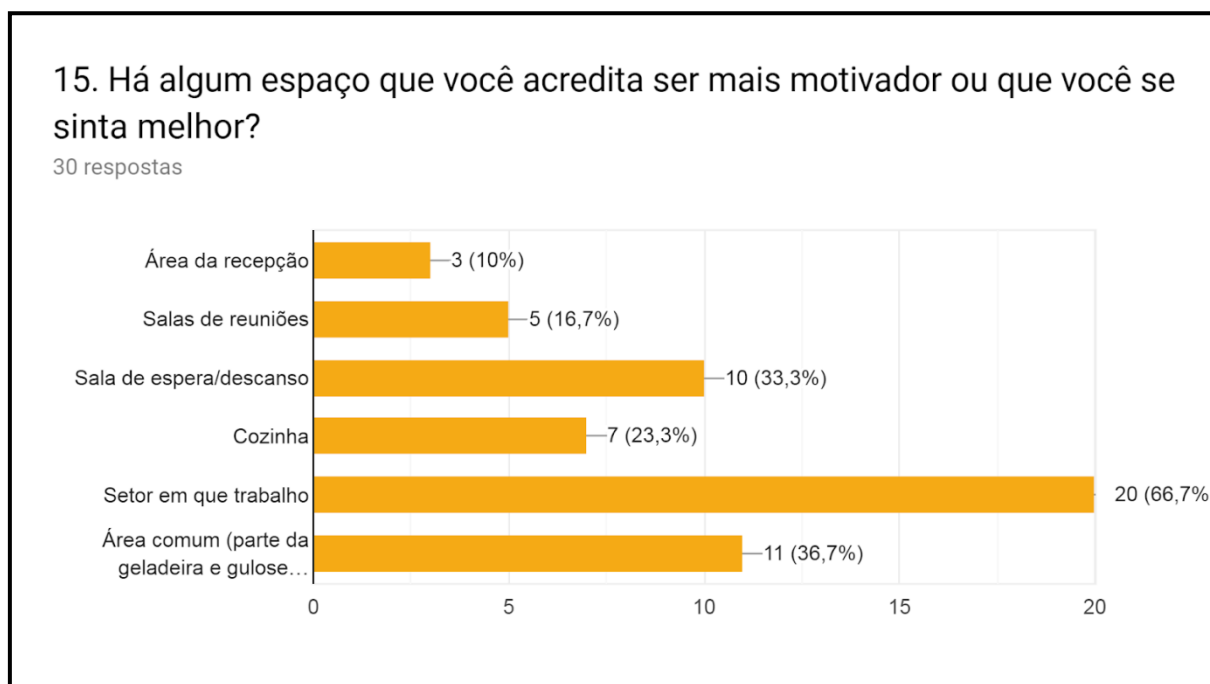
GRÁFICO 20 - INCENTIVO DO ESPAÇO FÍSICO NA CRIATIVIDADE DOS COLABORADORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

A partir do gráfico 20, observa-se também uma boa percepção dos colaboradores, em que 90% deles acreditam que o espaço de trabalho da Nerdweb incentiva sua criatividade, o que torna-se um dado relevante na medida em que, por se tratar de uma agência de marketing digital, a criatividade é algo realmente importante para o desempenho de suas funções – Segundo Lobo (2018) dentre as áreas de atividade estão criação e conteúdo, áreas em que a criatividade é importante. Desta forma, mostra-se que, em certa instância, o espaço auxilia no trabalho dos colaboradores.

GRÁFICO 21 - INCENTIVO DO ESPAÇO FÍSICO NA CRIATIVIDADE DOS COLABORADORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

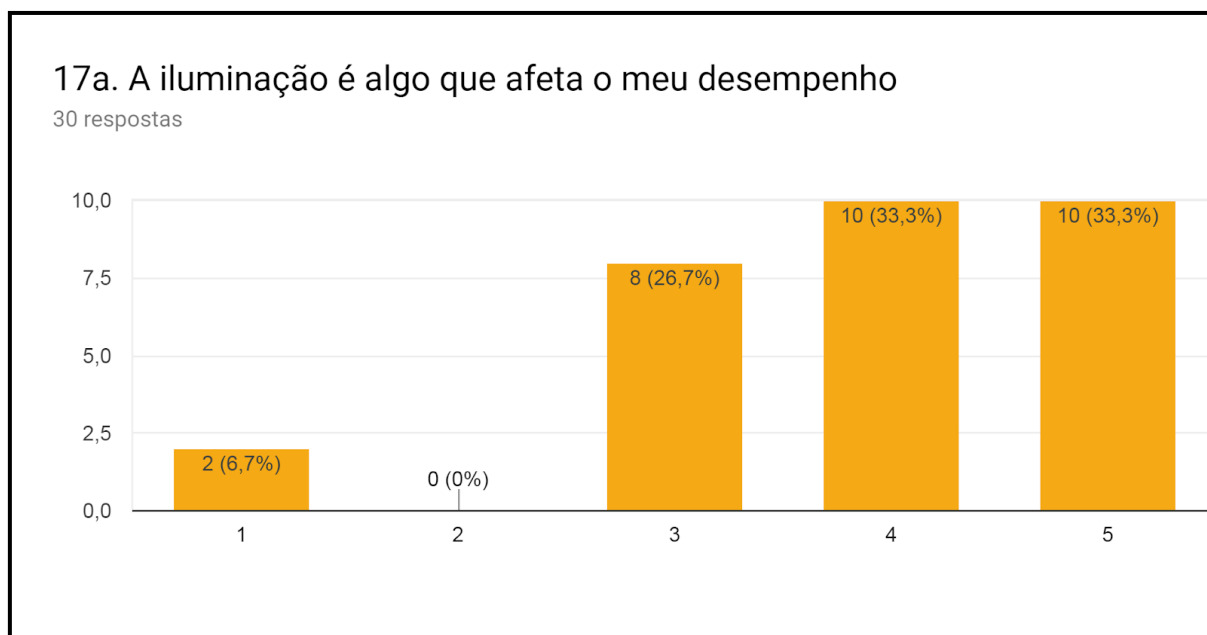
O espaço considerado mais motivador, em que os colaboradores se sentem melhor foi o setor de trabalho, com 66,7% de resposta, como é possível observar no gráfico 21. É interessante observar essa resposta, pois os colaboradores que marcaram essa opção fazem parte de setores distintos, concluindo-se assim, que de uma maneira geral, todos os setores da Nerdweb possuem um ambiente favorável para o colaborador. Sobre esse espaço, alguns colaboradores acrescentam: “Focado no setor em que trabalho. Relaxado próximo à geladeira” (Colaborador 5). “Ajuda a manter o foco.” (Colaborador 7). “O fato da Nerd ser toda integrada torna o ambiente mais produtivo, sem isolamentos.” (Colaborador 17)

Outros locais que foram citados como preferência dos colaboradores foram respectivamente a área comum, com 36,7% de resposta e a sala de espera/descanso, com 33,3%. A partir dos depoimentos dos colaboradores, é possível observar que esses locais causam um impacto positivo e uma sensação prazerosa a eles, cumprindo justamente as propostas da Ergonomia e Psicologia Ambiental, de tornar o ambiente o melhor possível para a vivência do colaborador. “Amo sentar na “sala de espera” e ficar olhando pro grafite e pros itens de decoração” (Colaborador 16). “Muito a vontade, pois é um ambiente descontraído e

relaxante.” (Colaborador 18). “São uma sensação de mais aberto, em que eu posso ser ouvida e vista por todos” (Colaborador 27).

Especificamente sobre os fatores do ambiente, o primeiro a ser analisado é quanto à iluminação.

GRÁFICO 22 - EFEITO DA ILUMINAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

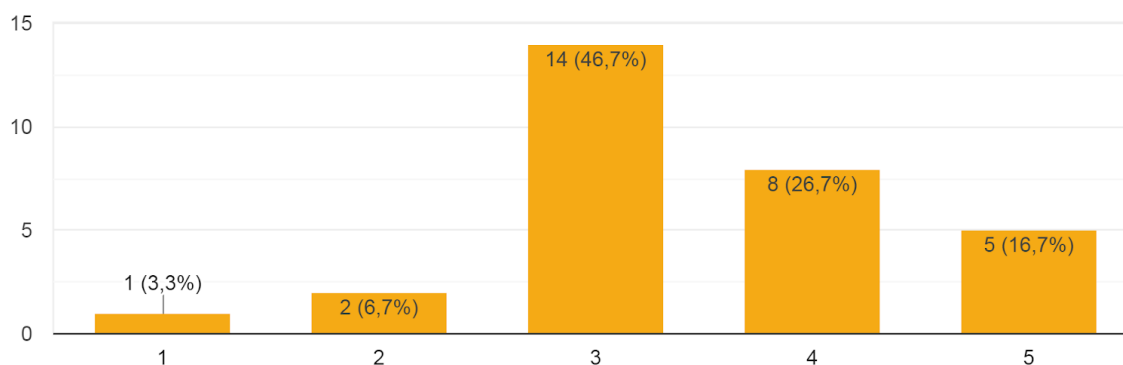
Como é possível observar no gráfico 22, 66,6% - 33,3% concordam totalmente com a afirmação e 33,3% concordam - dos colaboradores acreditam que a iluminação é um fator que contribui para o desempenho. Lida (1990) aborda justamente a questão da quantidade de luz ser um fator de interferência no trabalho do colaborador, tanto uma iluminação baixa quanto muito alta podem resultar em danos. A partir das respostas, nota-se que a iluminação é mais forte do que deveria, e possui um efeito ruim para muitos colaboradores da Nerdweb, comprovando-se nos seguintes depoimentos: “Interfere um pouco, pois é muito iluminado.” (Colaborador 7).

As luzes são muito focais, direcionadas para o rosto dos trabalhadores e não ambientes, o que causa desconforto em todos e todos reclamam disso. Eu particularmente tenho dores de cabeça diárias por conta da iluminação interna. (COLABORADOR 12).

GRÁFICO 23 - AUXÍLIO DAS LUMINÁRIAS SUSPENSAS NA ILUMINAÇÃO DA NERDWEB

17b. As luminárias suspensas auxiliam na realização do meu trabalho, deixando a iluminação menos cansativa

30 respostas



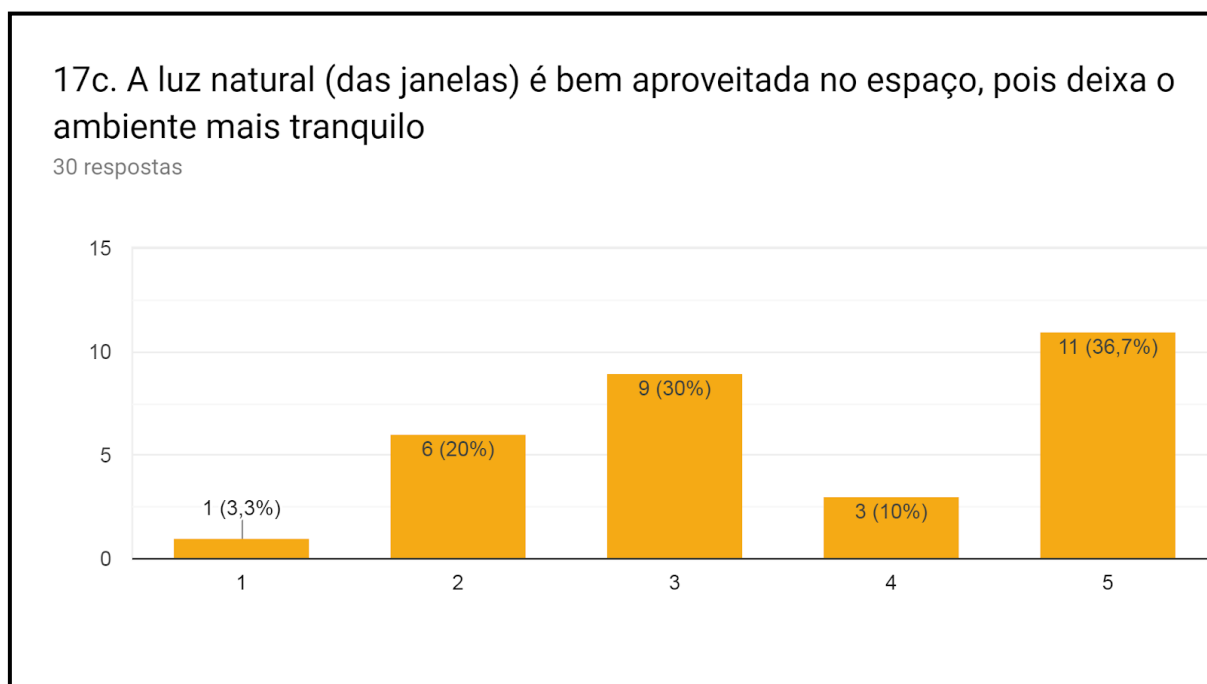
FONTE: A autora (2018).

A Beecorp (2016), como citado anteriormente ressalta sobre o uso de luminárias, que podem auxiliar, deixando o ambiente com uma luz mais uniforme e menos cansativo. A partir do gráfico 23, visto que apenas 16,7% acredita ser boa, enquanto 46,7% são medianos, nota-se que também não possui um efeito muito bom nos colaboradores, alguns acrescentam: “Não ajuda tanto na concentração, atrapalha quem tem foto sensibilidade”. (Colaborador 30).

Algumas lâmpadas são muito bonitas mas são muito fortes o que gera incômodo em várias pessoas, ao ponto de chegar a causar crises de enxaqueca nas pessoas mais sensíveis. Essas luminárias são muitas vezes apontadas para o teto ou viradas para um lado que não agrida a visão dos funcionários. (COLABORADOR 19).

As luzes são muito focais, direcionadas para o rosto dos trabalhadores e não ambientes, o que causa desconforto em todos e todos reclamam disso. Eu particularmente tenho dores de cabeça diárias por conta da iluminação interna. (COLABORADOR 12).

GRÁFICO 24 - APROVEITAMENTO DA LUZ NATURAL NO AMBIENTE DA NERDWEB

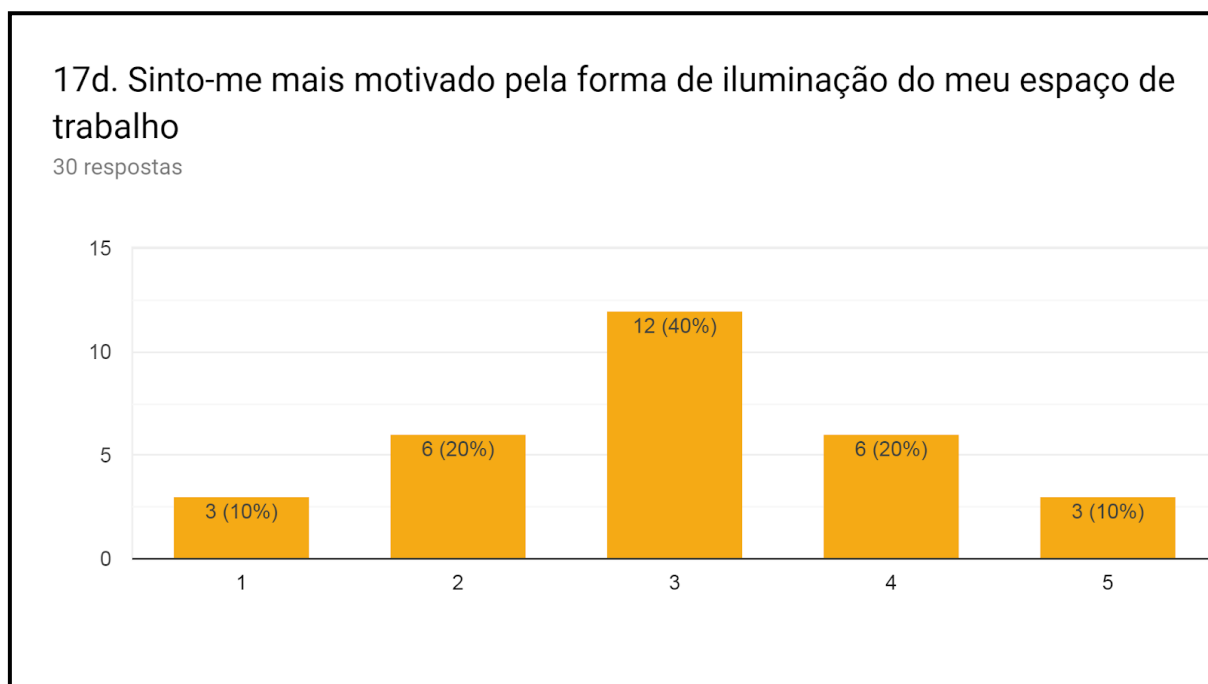


FONTE: A autora (2018).

lida (1990) e Beecorp (2016) também tratam da questão da iluminação natural, orientando que seja utilizada, mas de maneira correta, para que não afete negativamente os colaboradores. Um dos efeitos ruins que esses autores abordam é sobre o ofuscamento, citado anteriormente. Também é possível observar esse fator na Nerdweb: “Iluminação natural atrapalha um pouco e spots as vezes mal direcionados, 'cegam' e causam desconforto.” (Colaborador 24). Além disso, os colaboradores observam o efeito negativo em seu desempenho: “o único problema é no pôr do sol, as cortinas não conseguem bloquear o sol, acaba atrapalhando bastante a produtividade.” (Colaborador 9). “as persianas poderiam ser mais grossas pois a luz natural atrapalha bastante, principalmente no final da tarde.” (Colaborador 16).

A luz natural incomoda bastante em alguns horários do dia, pois as cortinas não bloqueiam os raios do sol. Às vezes essa luz fica diretamente nos olhos, o que atrapalha muito o desempenho. (COLABORADOR 13).

GRÁFICO 25 - MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES COMO RESULTADO DA ILUMINAÇÃO DA NERDWEB

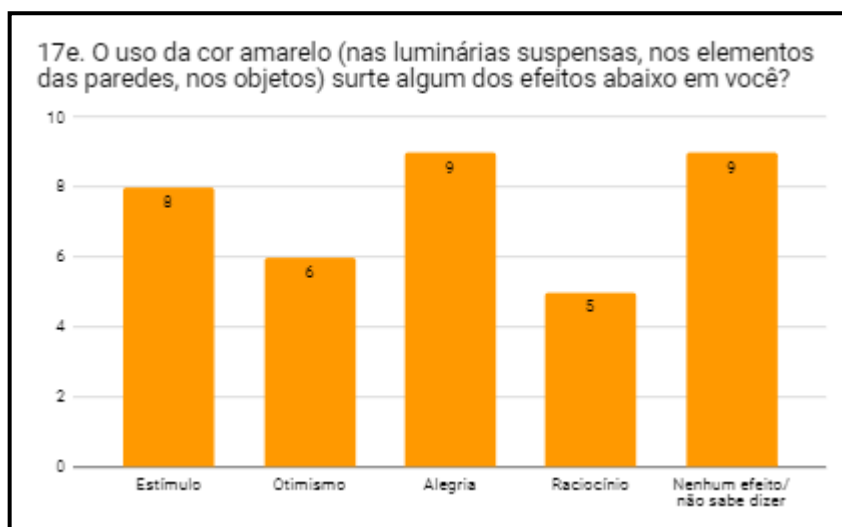


FONTE: A autora (2018).

Por fim, nota-se que os colaboradores que se sentem mais motivados pela iluminação são a minoria, apenas 10%. Pode-se concluir que isso é resultado da má utilização dos aspectos luminosos, tanto luminárias quanto a iluminação natural.

Ainda relacionado à perspectiva da visão, a utilização das cores no espaço também foi uma variável avaliada pelos colaboradores. As questões foram elaboradas a fim de identificar se algum dos aspectos que os autores apontaram - Teodoro (2010), Prado (2016), Azevedo, Santos e Oliveira (2000) e Lacy (2002) - surtia efeito nos colaboradores.

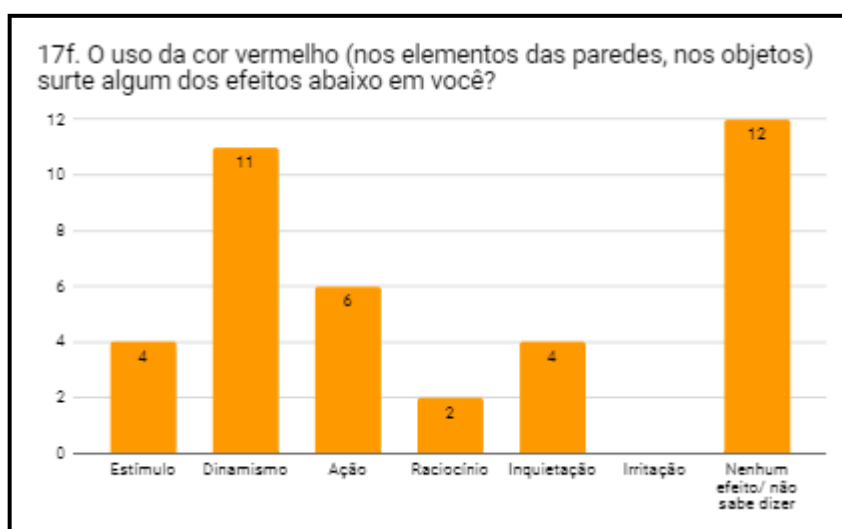
GRÁFICO 26 - EFEITOS NOS COLABORADORES DA UTILIZAÇÃO DA COR AMARELO NA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

Quanto aos efeitos das cores, especialmente na utilização do amarelo, observa-se no gráfico 26 que os efeitos mais percebidos pelos colaboradores são alegria e estímulo, mas, na mesma quantidade, 9 colaboradores não percebem nenhum efeito dessa cor. 6 colaboradores sentem o efeito de otimismo e 5 de raciocínio.

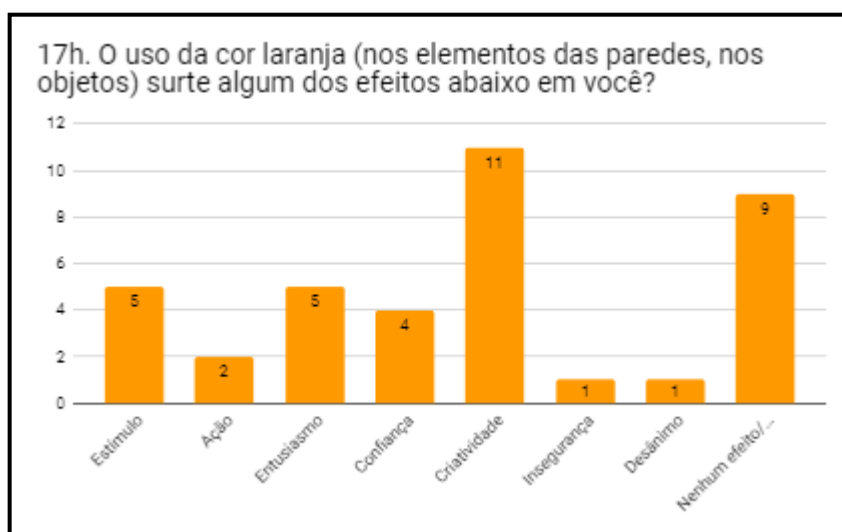
GRÁFICO 27 - EFEITOS NOS COLABORADORES DA UTILIZAÇÃO DA COR VERMELHO NA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

O uso da cor vermelho, conforme mostrado no gráfico 27, apresenta que a maioria dos colaboradores não sentem nenhum efeito com a utilização dessa cor no ambiente. O efeito de dinamismo é o mais percebido, por 11 colaboradores, seguindo por ação com 6, estímulo com 4 e raciocínio com 2. É observado também um efeito negativo de inquietação em 4 colaboradores.

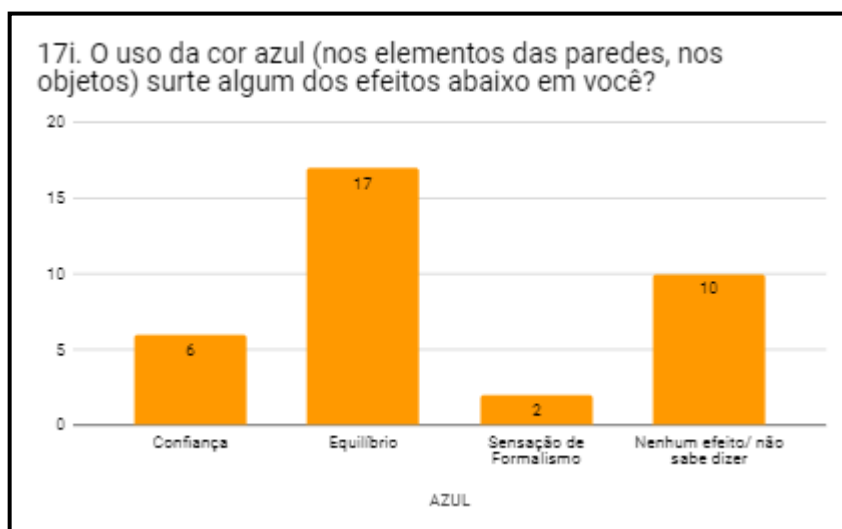
GRÁFICO 28 - EFEITOS NOS COLABORADORES DA UTILIZAÇÃO DA COR LARANJA NA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

A utilização da cor laranja surte o efeito de criatividade em 11 colaboradores, conforme mostrado no gráfico 28. 9 colaboradores não sentem nenhum efeito, 5 sentem estímulo e entusiasmo, 4 confiança e 2 ação. A utilização dessa cor desperta insegurança e desânimo em 1 colaborador.

GRÁFICO 29 – EFEITOS NOS COLABORADORES DA UTILIZAÇÃO DA COR AZUL NA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

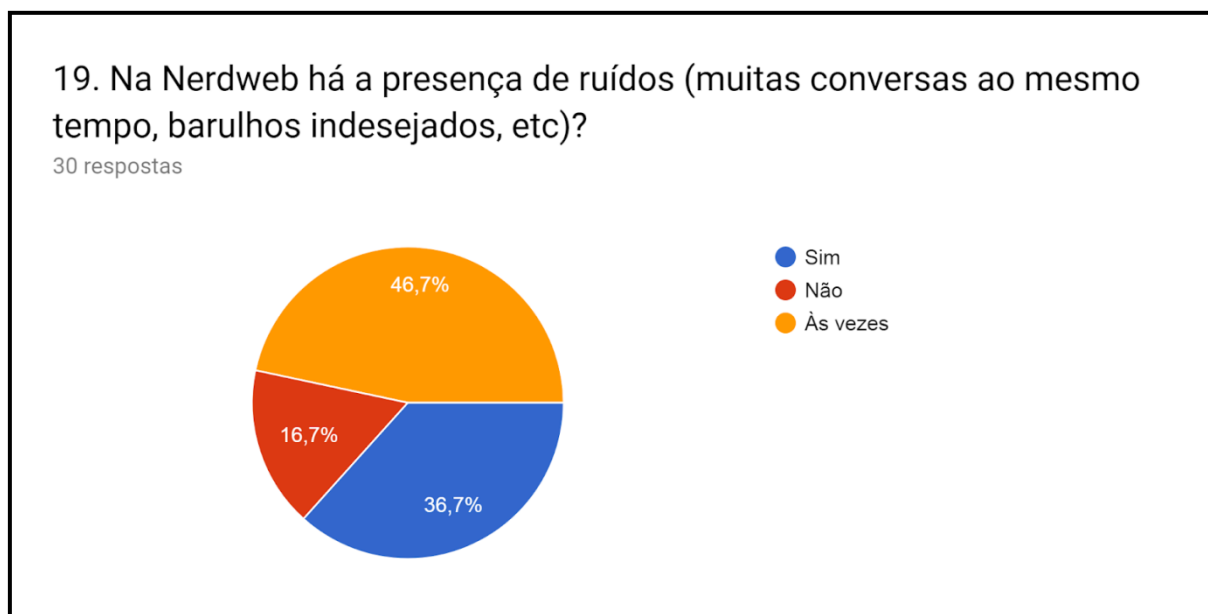
O gráfico 29 apresenta o quanto a utilização da cor azul influencia nos colaboradores. É possível observar que essa é a cor que mais surte efeitos positivos, sendo a sensação de equilíbrio, em 17 colaboradores. Nesta cor também é possível observar que muitos colaboradores não percebem nenhum efeito, totalizando 10 respostas. 6 colaboradores sentem confiança através dessa cor, e para 2 colaboradores a cor transmite um efeito ruim, de formalismo.

A partir da análise dos gráficos 26, 27, 28 e 29, é possível notar que grande parte dos colaboradores não percebem nenhum efeito das cores em seu desempenho, humor, etc. Para explicar esses resultados, é possível recorrer a Chaves (2003), que ao tratar sobre percepção apontava que o modo como cada pessoa percebe o mundo, e os estímulos externos é resultado também de experiências pessoais, necessidades individuais, desejos e valores. A autora aborda também sobre o aspecto da seleção, pertencente à percepção, em que a resposta à um estímulo é de acordo com a importância que o sujeito dá a ele. A interpretação, também aspecto da percepção, ressalta essa característica de que o sujeito dá o significado para o estímulo, conforme suas experiências anteriores. Desta forma, nota-se que o uso das cores, na Nerdweb não é um aspecto que os colaboradores dão muita importância.

Quanto à sonorização da Nerdweb, foi possível observar a influência ruim, pois foi o aspecto físico mais criticado. Como observado no gráfico 30, 36,7%

percebem ruídos na Nerdweb, 46,7% dos colaboradores percebem ruídos às vezes, e apenas 16,7% não notam a presença.

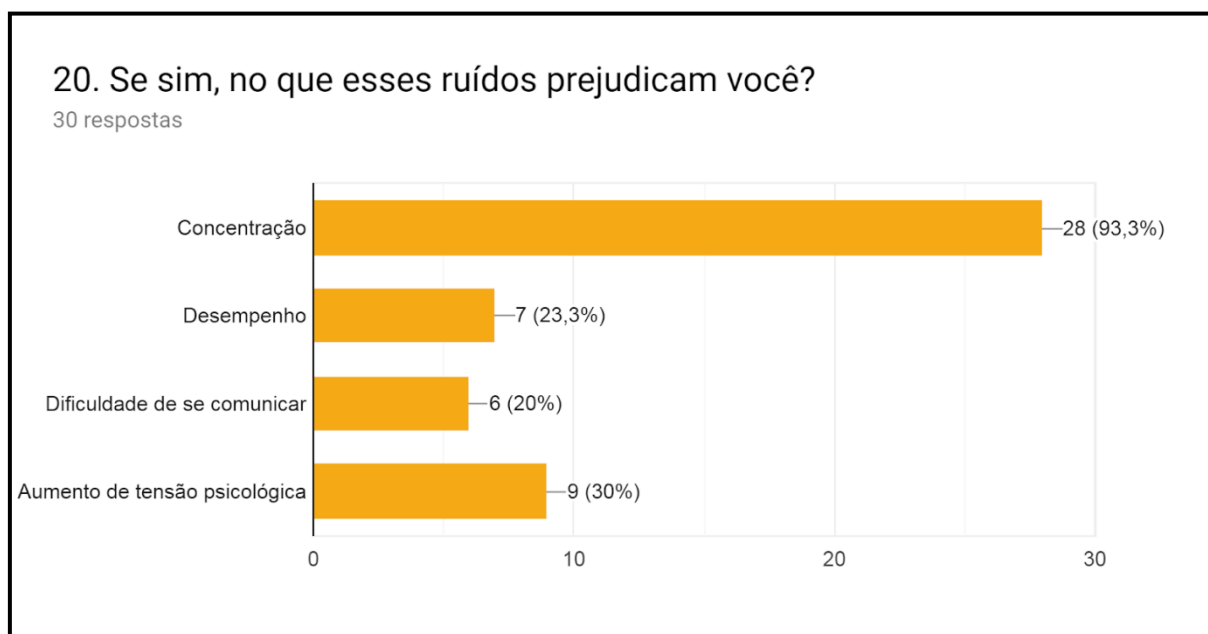
GRÁFICO 30 - PRESENÇA DE RUÍDOS NA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

Como ressaltado por Lida (1990) os ruídos podem trazer grandes malefícios para o colaborador, desde aborrecimentos até tensões.

GRÁFICO 31 - PREJUÍZO DOS RUÍDOS NOS COLABORADORES DA NERDWEB

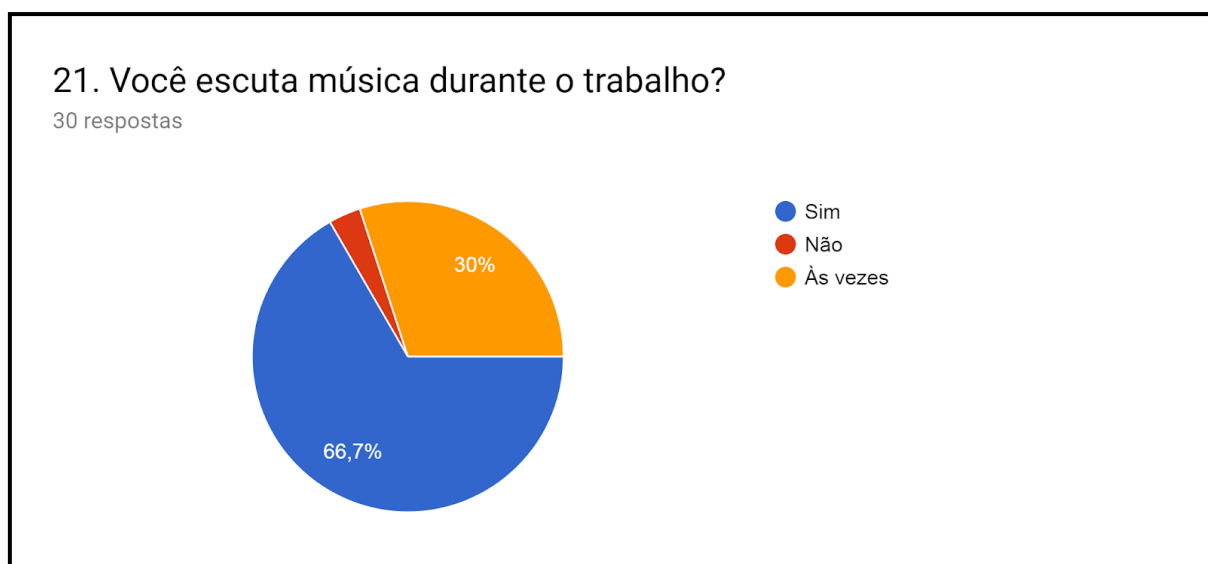


FONTE: A autora (2018).

É possível observar esse aspecto ruim na Nerdweb, descrito no gráfico 31, que os ruídos causam efeitos negativos, principalmente de atrapalhar na concentração de 93,3% dos colaboradores. Além disso, os depoimentos também comprovam esses dados, ao citarem que utilizam a música inclusive para fugir dos ruídos: “para abafar o ruído das conversas e gritarias.” (Colaborador 12). “Ficar em paz quando conversam demais ou por interferência de outros ruídos, como a impressora, que tira a minha concentração.” (Colaborador 16).

A partir disso é relevante analisar a utilização da música pelos colaboradores da Nerdweb. A partir da análise do gráfico 32 é possível observar que a música é algo muito presente no ambiente.

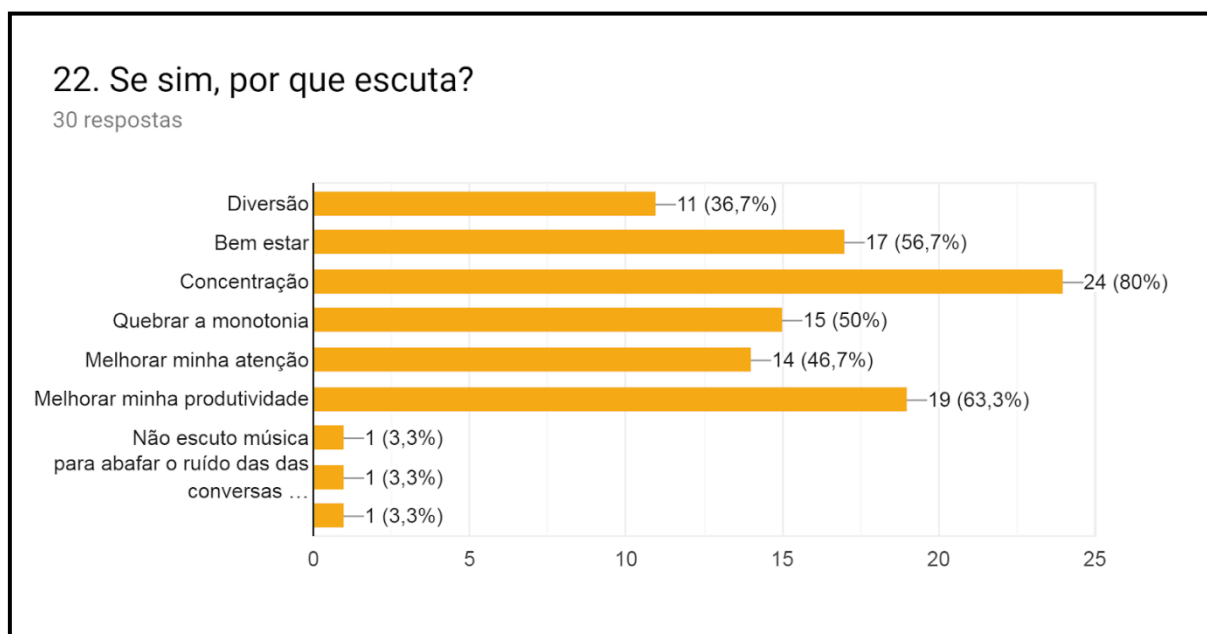
GRÁFICO 32 - UTILIZAÇÃO DA MÚSICA PELOS COLABORADORES DA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

Em relação à motivação de ouvir música, os maiores motivos são para o aumento da concentração e produtividade, com 80% e 63,3% das respostas, respectivamente, conforme mostrado no gráfico 33. Os colaboradores também apontam: “Às vezes contribui para melhorar meu desempenho em dias em que estou pra baixo, e também ajuda na concentração quando a galera está muito alvoroçada” (Colaborador 13). “Melhora meu desempenho e foco.” (Colaborador 6). “Escuto para melhorar minha concentração, pois as vezes tem muita gente falando ao mesmo tempo.” (Colaborador 23).

GRÁFICO 33 – MOTIVOS DA ESCUTA DA MÚSICA DOS COLABORADORES DA NERDWEB

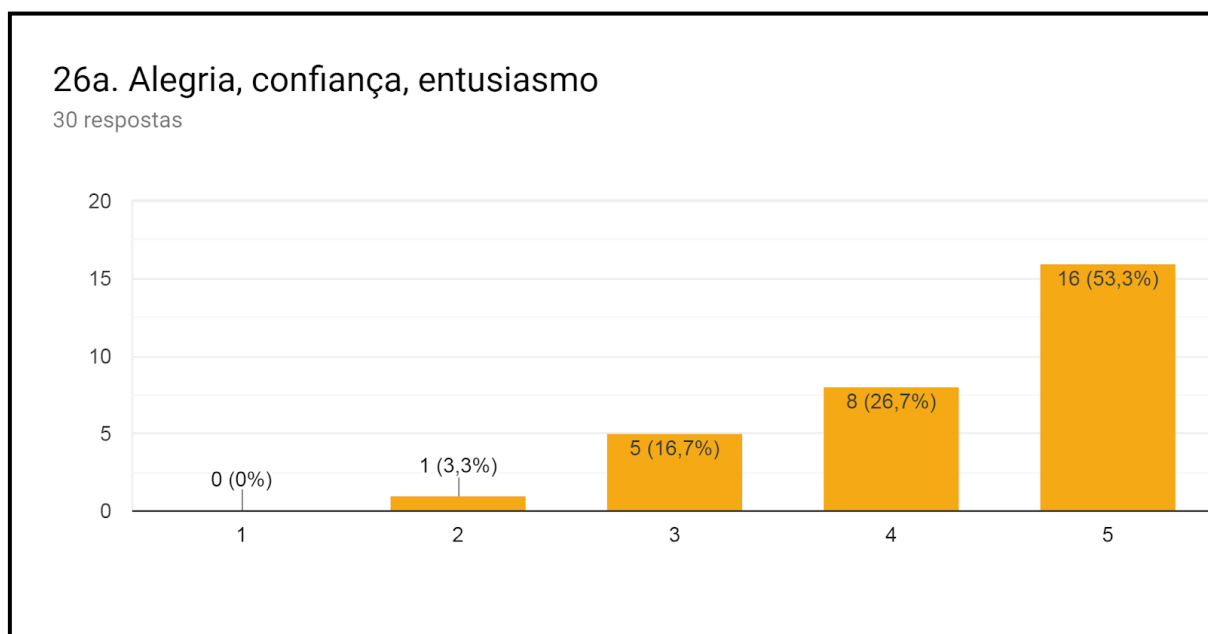


FONTE: A autora (2018).

Além disso, é possível observar que utilizam a música também para o bem estar, que exemplifica o que Haake (2011) aborda sobre a música atuar como um escape para liberar os sentimentos ruins e como um fator de relaxamento. Outro exemplo disso são alguns depoimentos dos colaboradores: “Amo ouvir música, me deixa mais em paz e confortável” (Colaborador 16). “Ouço para descontraí ou relaxar, mas também faço uso de ondas binaurais que auxiliam na concentração, criando uma “barreira” contra os sons externos.” (Colaborador 24). “Acho muito bom poder escutar músicas, pois as vezes ela desperta aquilo que você precisa para ter um melhor desenvolvimento” (Colaborador 27). “Me auxilia a concentrar ao mesmo tempo que enriquece o espírito.” (Colaborador 21).

Outro ponto chave para essa pesquisa é quanto ao clima organizacional. Para identificar como é o clima organizacional da Nerdweb, foram realizadas perguntas que seguissem o que Luz (2003) aborda sobre as características de climas organizacionais, tanto bons quanto ruins. Os colaboradores teriam que escolher a partir das características citadas na pergunta, se são presentes ou não na Nerdweb. Quanto aos pontos positivos, foi possível obter os resultados descritos nos gráficos 34, 35 e 36.

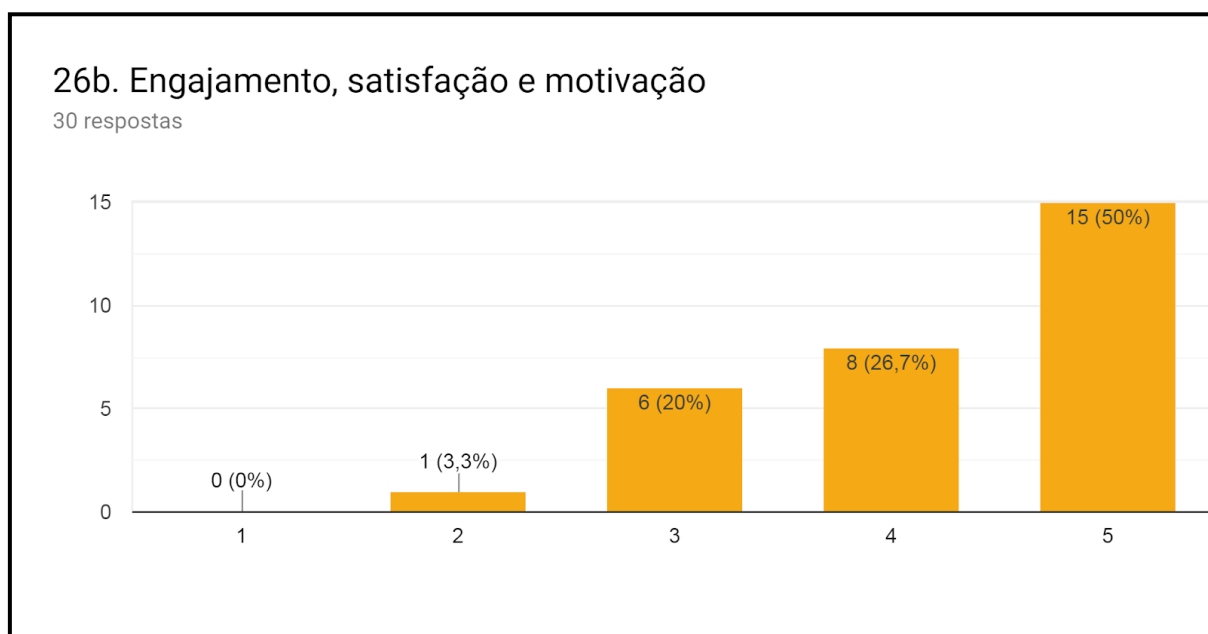
GRÁFICO 34 - PRESENÇA DE ALEGRIA, CONFIANÇA E ENTUSIASMO NA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

No gráfico 34, é possível observar as respostas dos colaboradores quanto a perceber a presença das emoções de alegria, confiança e entusiasmo na Nerdweb. 53,3% consideram que são emoções muito presentes na Nerdweb, enquanto apenas 3,3% não consideram presente.

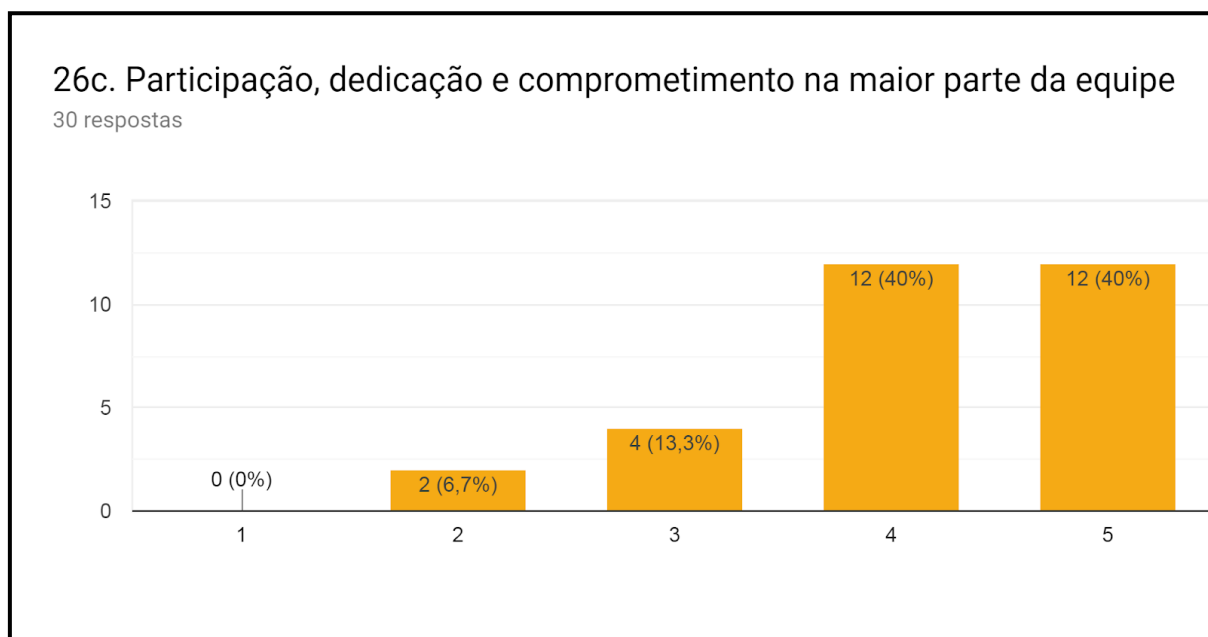
GRÁFICO 35 – PRESENÇA DE ENGAJAMENTO, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

No gráfico 35, é possível observar que 50% dos colaboradores notam muito a presença de engajamento, satisfação e motivação da equipe na Nerdweb e 26,7% apenas notam a presença desses sentimentos.

GRÁFICO 36 – PRESENÇA DE PARTICIPAÇÃO, DEDICAÇÃO E COMPROMETIMENTO NA NERDWEB

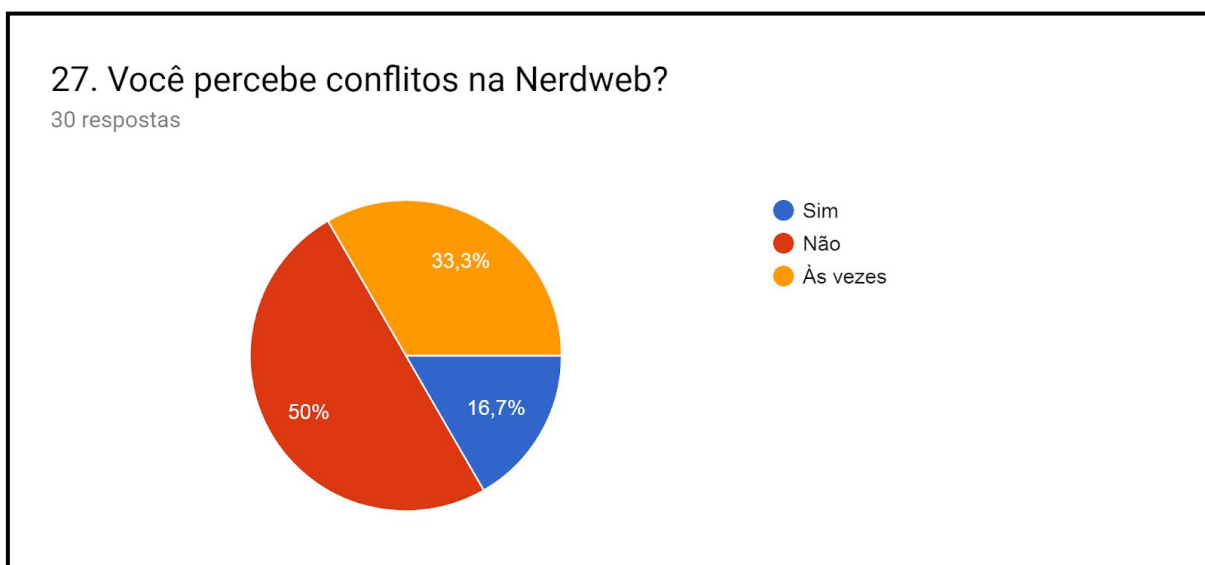


FONTE: A autora (2018).

Os sentimentos de participação, dedicação e comprometimento na maior parte da equipe, são os menos presentes na Nerdweb, segundo os colaboradores. 40% acreditam ser muito presente, e 6,7% acreditam que não é presente.

Além desses sentimentos citados, Luz (2013) apresenta alguns outros pontos que caracterizam um clima organizacional. Referente a alguns pontos negativos, o autor destaca que a presença de conflitos é um indicador de que o clima da organização não é favorável. A partir das respostas do gráfico 37 é possível observar que há pouca presença de conflitos na Nerdweb, apenas com 16,7% de resposta, e 33,3% em que há conflitos às vezes.

GRÁFICO 37 - PRESENÇA DE CONFLITOS NA NERDWEB

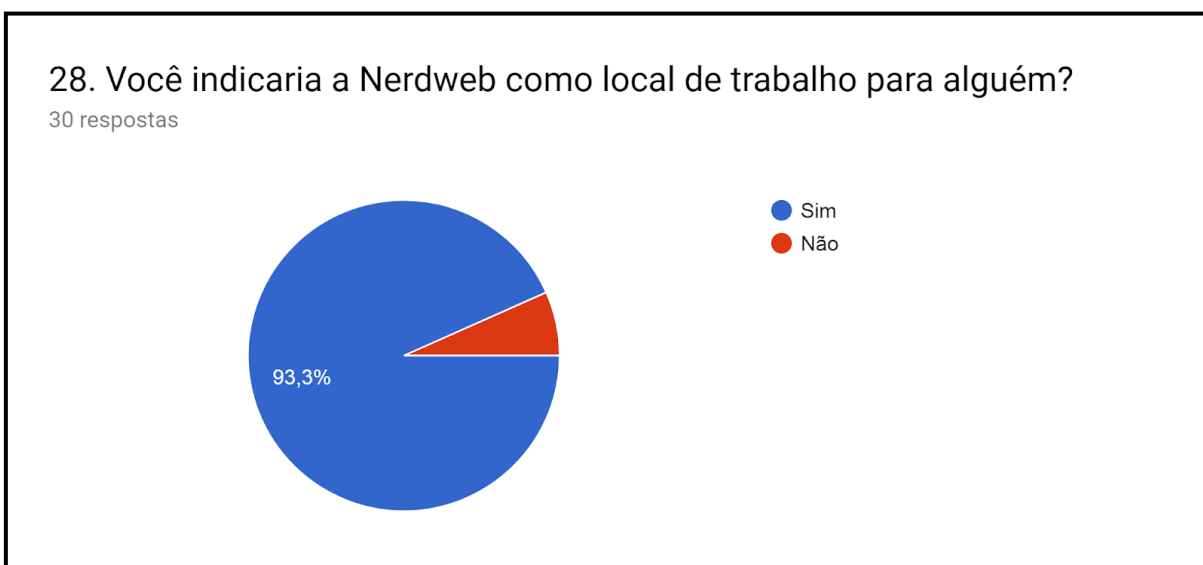


FONTE: A autora (2018).

Kunsch (2002) ressalta que um colaborador engajado torna-se o porta voz da organização, Luz (2013) também aponta isso, ao indicar que uma organização com um bom clima organizacional apresenta colaboradores que indicam a empresa para outras pessoas, que sentem orgulho da organização e desejam ter um alto tempo de permanência. Os gráficos 38 e 39 abordam justamente essas questões, e mostram esse ponto satisfatório em relação a essas variáveis, em que 93,3% dos colaboradores indicariam a Nerdweb como um local de trabalho e 73,3% gostariam de continuar trabalhando na organização por mais tempo. Outro ponto que refuta o que o autor aborda, e confirma o bom clima organizacional da Nerdweb são alguns depoimentos dos colaboradores: “A nerd é um ambiente muito bom de se trabalhar, tenho liberdade de opinar e acredito que a equipe toda veste a camisa da empresa.” (Colaborador 27).

Amo trabalhar aqui. As loucuras e estresses por conta de jobs existem, mas o ambiente interno da Nerd é ótimo. Eu sinto como se fossemos uma grande família e acredito que a maioria aqui também sinta isso. Os chefes nos tratam com respeito, dando valor a cada pessoa como ser humano mesmo e não apenas como mais um funcionário. (COLABORADOR 13).

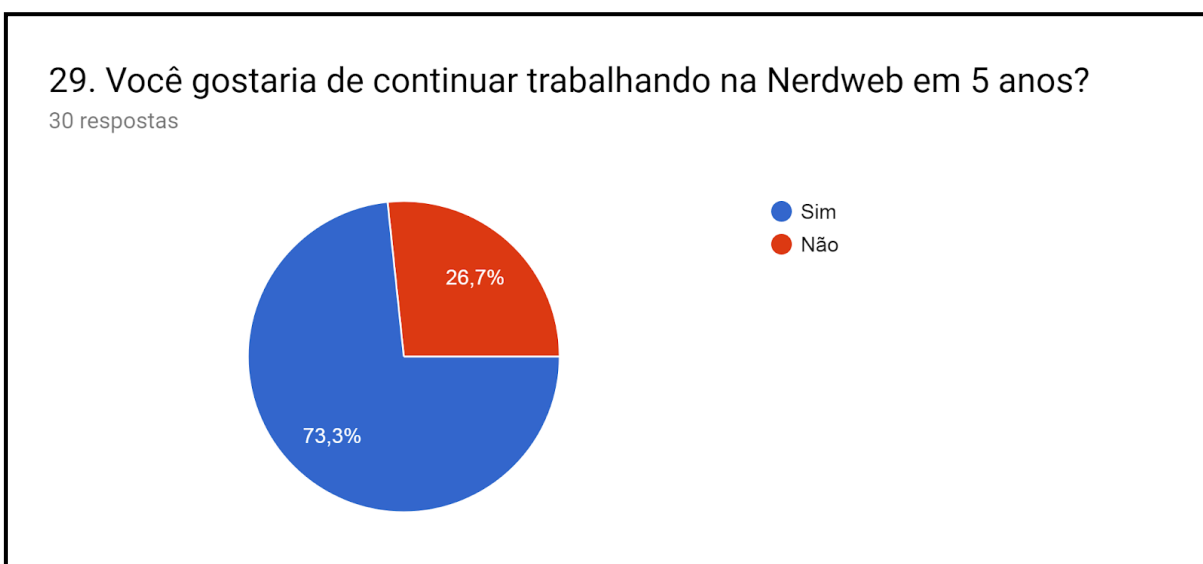
GRÁFICO 38 - INDICAÇÃO DA NERDWEB COMO LOCAL DE TRABALHO



FONTE: A autora (2018).

A partir do gráfico 38, é possível observar que 93,3% dos colaboradores indicariam a Nerdweb como local de trabalho para alguém, que mostra um ótimo indicativo de clima organizacional, segundo Luz (2003).

GRÁFICO 39 - ASPIRAÇÃO DE PERMANÊNCIA DOS COLABORADORES NA NERDWEB



FONTE: A autora (2018).

É possível observar no gráfico 39 que 73,3% dos colaboradores gostariam de continuar trabalhando na Nerdweb por mais tempo e 26,7% não gostariam, ainda que a taxa negativa apresente uma porcentagem relativamente significativa, isso

indica, de qualquer modo, que os colaboradores percebem a organização de maneira satisfatória, exemplificado através de aspirarem continuar trabalhando na Nerdweb.

Apenas uma pessoa não se sente engajada na Nerdweb, o colaborador 12. Ao analisar suas respostas, é possível concluir o quanto o uso inadequado do ambiente pode influenciar negativamente no colaborador. Em primeiro lugar é interessante analisar quais os fatores influenciadores para esta pessoa.

Os pontos mais importantes para a satisfação dessa pessoa, são respectivamente valorização por parte dos chefes e colegas, oportunidade de crescimento, relacionamentos, espaço de trabalho, estrutura do espaço e remuneração, e, apenas espaço de trabalho e estrutura estão presentes na Nerdweb, de acordo com esse colaborador. Quanto ao relacionamento com o gestor, é interessante observar que todos os pontos são positivos, além disso acrescenta:

A gestora da minha área está sempre buscando nos ajudar a resolver os problemas diários, incentiva a pesquisarmos e crescermos sozinhos e tem melhorado muito o desempenho e crescimento da área. (Colaborador 12).

Quanto às ações internas, esse colaborador acredita que são importantes apenas medianamente. Nas ações de *coffee break/beer day* o colaborador aponta que concorda que essa ação incentiva o relacionamento entre a equipe, e que é uma ação que valoriza medianamente. Quanto aos aniversariantes do mês, ele discorda que é uma ação de valorização e que incentiva o relacionamento. Nos treinamentos/capacitações/palestras concorda que as ações incentivam o relacionamento e se sente mais engajado por elas.

Ao tratar sobre o ambiente de trabalho, primeiro em relação a iluminação, acredita que este aspecto possui influência e que a luz natural não é bem utilizada. Quanto ao uso das cores, o amarelo influencia em alegria e calma, enquanto as demais cores não surtem nenhum efeito. Sobre a iluminação, a pessoa afirma "As luzes são muito focais, direcionadas para o rosto dos trabalhadores e não ambientes, o que causa desconforto em todos e todos reclamam disso. Eu particularmente tenho dores de cabeça diárias por conta da iluminação interna." (Colaborador 12).

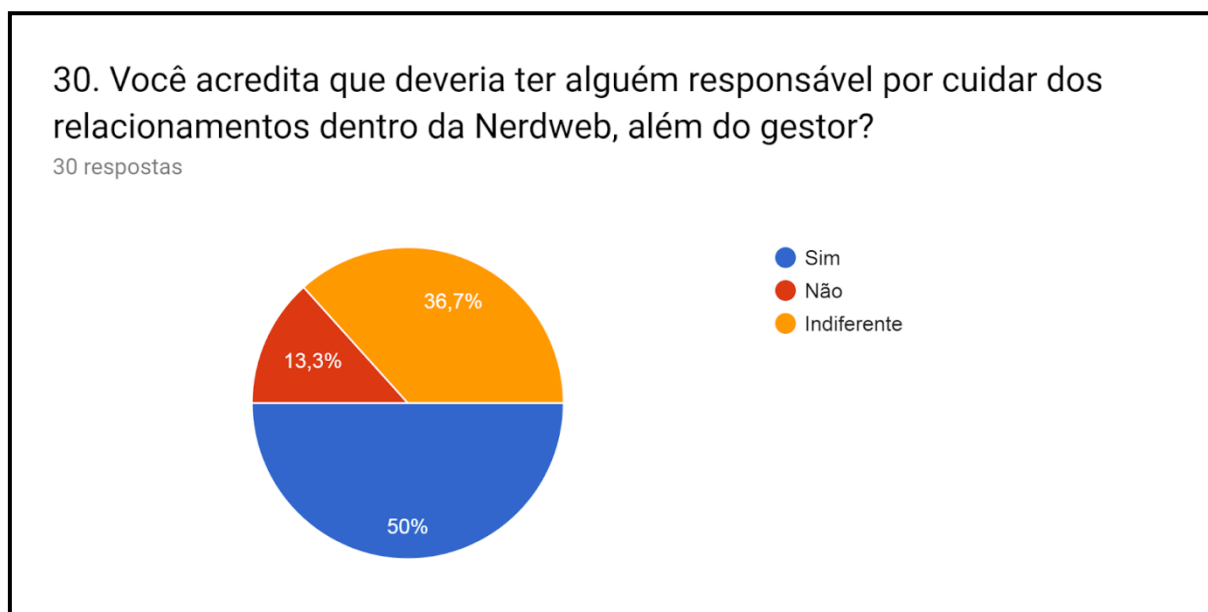
Em relação à sonorização do espaço, o respondente aponta que há diversos ruídos na Nerdweb, que o atrapalham na concentração, desempenho e aumento de tensão psicológica. A partir disso, o colaborador apontou que escuta música para "Concentração, quebrar a monotonia, melhorar minha atenção, melhorar minha produtividade, para abafar o ruído das conversas e gritarias." (Colaborador 12).

A partir desses resultados, em relação ao clima organizacional, as respostas também foram relativamente negativas, apontando que as sensações percebidas, são medianas em todas as categorias (gráficos 34, 35 e 36), e que há a presença de conflitos. Portanto, a resposta chave para a questão de clima organizacional, segundo Luz (2003), essa pessoa não indica a Nerdweb como local de trabalho e não gostaria de continuar trabalhando na organização.

Esses dados são importantes a serem pensados, na medida em que, por mais que esse colaborador tenha apontado que o espaço de trabalho não possui relevância máxima em seu nível de satisfação, nota-se que os pontos mais negativos apontados em sua resposta foram justamente essa variável, ou seja, é possível notar uma influência ruim do espaço na experiência desse colaborador. Ainda que o relacionamento com gestor seja agradável e satisfatório, o espaço de trabalho não é, e, conseqüentemente nota-se que para essa pessoa o clima organizacional não é bom. É importante ressaltar que outras variáveis podem estar ligadas a essa insatisfação e falta de engajamento do colaborador, mas através das variáveis mensuradas, o que é possível concluir é que o espaço de trabalho possui uma influência sobre este colaborador, mas de maneira negativa. Um ponto interessante de ser analisado também, é que segundo esse colaborador, é preciso ter alguém que cuide especificamente da comunicação da Nerdweb.

O último ponto a ser analisado quanto à pesquisa com a Nerdweb é em relação à presença de uma pessoa responsável pela comunicação interna.

GRÁFICO 40 – OPINIÃO DOS COLABORADORES DA NERDWEB SOBRE TER ALGUÉM RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO



FONTE: A autora (2018)

É possível observar a partir do gráfico 40 que 50% dos colaboradores acreditam que deveria ter alguém responsável por cuidar dos relacionamentos internos, e apenas 13,3% não acreditam nisso. Dessa forma, é possível concluir que para um maior desenvolvimento e engajamento dos colaboradores, uma pessoa que seja totalmente direcionada para a área de comunicação interna seria o ideal. Nesse ponto, nota-se a importância do profissional de Relações Públicas, que, com um relacionamento estabelecido com os colaboradores o profissional é capaz de mapear suas dificuldades e insatisfações, e conseqüentemente, realizar uma ponte com gestores e diretores, agregando seus conhecimentos para o crescimento interno da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise do contexto atual foi possível observar os desafios que o profissional de Relações Públicas enfrenta, com as mudanças advindas da globalização e da sociedade em geral. Desta forma, durante esta pesquisa, foi possível depreender as necessidades de constante aprimoramento, para acompanhar as mudanças globais. Uma das principais mudanças observadas, que foi abordado por diversos autores utilizados nesta pesquisa, e que é ponto chave do trabalho dos relações públicas, é em relação ao colaborador. Como visto durante a pesquisa, a busca por uma vivência, além do que apenas o trabalho, torna-se um desafio para esse profissional que gere os relacionamentos dentro das organizações. Desta forma, pensar em alternativas para engajar os colaboradores é primordial para o sucesso da atividade de Relações Públicas.

Neste contexto, foi possível observar que utilizar a experiência é um ótimo caminho para o engajamento, mais especificamente recorrer aos sentidos humanos, é uma estratégia eficaz. Foi observado que a melhor forma da utilização dos sentidos humanos, ao criar uma experiência de sentido, é através do ambiente físico do colaborador.

Dentre as dificuldades encontradas na elaboração deste estudo, o principal ponto observado foi quanto à revisão de literatura. Para abordar sobre as experiências sensoriais, houve grande dificuldade de encontrar materiais que tratassem da relação dessas estratégias com relações públicas, dessa forma, recorreu-se a utilização do marketing experimental, que possui um apelo mais mercadológico, mas por ser direcionado para um público, que são os clientes, entra em consonância com atividades de relações públicas, de mediações de públicos. A partir disso, foi possível observar o potencial que as experiências sensoriais possuem no âmbito das Relações Públicas, abrindo assim, mais oportunidade para outras pesquisas e aperfeiçoamento nessa área.

Um ponto chave levantado nesta pesquisa foi quanto à necessidade de interdisciplinaridade por parte das Relações públicas. A utilização de outras áreas para complementar e aprimorar os conhecimentos na área de comunicação é uma maneira estratégica para fortalecer cada vez mais a profissão. Portanto, aliar áreas como Ergonomia, Psicologia Ambiental e Marketing Experimental são formas de inovar e vencer os desafios do atual profissional de Relações Públicas.

A partir disso, foi possível observar que a utilização das experiências sensoriais no ambiente de trabalho pode ser um fator de grande auxílio para o engajamento. Além dos cases levantados durante este estudo, que refutam a utilização da experiência como fator de engajamento, foi possível observar através da pesquisa realizada com a Nerdweb, que o ambiente físico realmente exerce influência no colaborador, tanto na execução de seu trabalho, quanto na própria experiência que ele vivencia dentro da organização. Conclui-se que ainda que o colaborador perceba pontos positivos onde atua, o espaço pode ser capaz de alterar essa percepção. Além disso, os relacionamentos entre gestores e colegas de trabalho, em todo o âmbito da organização, também são fortes influenciadores no engajamento dos colaboradores. Nesse contexto, vê-se mais uma vez a necessidade da presença do relações públicas, por ser o profissional responsável em estabelecer, intermediar e gerir relacionamentos nas organizações e possuir um caráter estratégico.

Desta forma, a partir dessas novas perspectivas, abre-se espaço para novos estudos voltados ao papel do relações públicas nas organizações, ao realizar o gerenciamento dos relacionamentos internos e buscando engajar, utilizar do ambiente físico como um fator a seu favor, de criar experiências que envolvam o colaborador a este ambiente.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Maria de Fátima Mendes de; SANTOS, Michelle Steiner dos; OLIVEIRA, Rúbia de. **O uso da cor no ambiente de trabalho: uma ergonomia da percepção.** Ensaios de Ergonomia: Revista Virtual de Ergonomia. Florianópolis: UFSC, jun.2000.

BEECORP. **Iluminação do ambiente: Entenda como ela afeta a saúde da equipe.** 2016. Disponível em: <<http://beecorp.com.br/blog/iluminacao-do-ambiente-afeta-a-equipe/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

BIOMIST. **O que é o marketing olfativo?** 2018. Disponível em: <<https://www.biomist.com.br/o-que-e-o-marketing-olfativo.php>>. Acesso em: 30 out. 2018.

BORGES, Bianca. **EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR: UMA ESTRATÉGIA QUE UNE COLABORADORES E PROCESSOS.** 2017. Disponível em: <<https://digitalks.com.br/noticias/experiencia-do-consumidor-uma-estrategia-que-une-colaboradores-e-processos/>>. Acesso em: 21 set. 2018.

CÉSAR, Ana Maria R.V.C. Comunicação e cultura organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas.** 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

CHAVES, Laura Santiago. **A Influência dos Cinco Sentidos nas Decisões de Compra.** 2003. 41 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Marketing Empresarial, UFPR, Curitiba, 2003.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional.** Brasília: Casa das Musas, 2002.

DAVIES, Barry J.; KOOLJMAN, Dion; WARD, Philippa. The Sweet Smell of Success: Olfaction in Retailing. **Journal Of Marketing Management**, [s.l.], v. 19, n. 5-6, p.611-627, jul. 2003.

DUARTE, Tomás. **Os benefícios de uma boa experiência do consumidor: como ela pode trazer sucesso e crescimento para sua empresa?** 2016. Disponível em: <<https://satisfacaodeclientes.com/experiencia-do-consumidor-qualis-sao-os-beneficios/>>. Acesso em: 21 set. 2018.

ELALI, Gleice Azambuja. Psicologia e Arquitetura: em busca do locus interdisciplinar. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 2, n. 2, p.349-362, dez. 1997.

FLAVOR RADIO. **Dunkin' Donuts.** 2012. Disponível em: <https://www.adsoftheworld.com/media/audio/dunkin_donuts_flavor_radio>. Acesso em: 01 nov. 2018.

FREITAS, RF; LUCAS, L. **Desafios Contemporâneos em Comunicação:** Perspectivas de Relações Públicas. São Paulo : Summus, c2002, 2002. (Novas Buscas em Comunicação: v.65).

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação**

organizacional e Relações Públicas. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Francisca Rodrigues Fernandes Costa. **A IMPORTÂNCIA DA MÚSICA NO TRABALHO: UM CASO NUM GRUPO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.** 2016. 53 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2016.

GRUNIG, JE; FERRARI, MA; FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamento.** São Caetano do Sul: Difusão, 2011., 2011.

GUERRA, Guto. **Music Branding: Qual é o som da sua marca?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HAAKE, Anneli. Individual music listening in workplace settings. **Musicae Scientiae**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.107-129, mar. 2011.

HOCHBERG, Julian. **Percepção.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

IBC COACHING. **MÚSICA NO AMBIENTE DE TRABALHO AJUDA NA PRODUTIVIDADE?** 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/musica-no-ambiente-de-trabalho-ajuda-na-produtividade/>>. Acesso em: 25 out. 2018.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: Projeto e Produção.** São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1990.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** São Paulo : Summus, c2002, 2002. (Novas buscas em comunicação: v.17).

KUNSCH, Margarida Maria K. Planejamento estratégico da comunicação. In: _____. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas.** 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo : Summus, c1997, 1997.

LACY, Marie Louise. **O poder das cores no equilíbrio dos ambientes.** São Paulo: Pensamento, 2002.

LESIUK, Teresa. The effect of music listening on work performance. **Psychology Of Music**, [s.l.], v. 33, n. 2, p.173-191, abr. 2005.

LISTEN X. **O que é Music Branding?** 2016. Disponível em: <<https://blog.radioatmosfera.com.br/o-que-e-music-branding-2/>>. Acesso em: 25 out. 2018.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUMIÈRE ELECTRIC. São Paulo: Editora Lumière, 2018.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. 2003. 182 f. Tese (Mestrado) - Curso de Sistema de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MARQUES, Orlando. A Luz do Museu do Amanhã. **D+L**, São Paulo, v. 57, p.1-84, ago. 2016.

MELO, Rosane Gabriele C. de. Psicologia ambiental: uma nova abordagem da psicologia. **Psicologia - USP**, São Paulo, v. 2, n. 1-2, p.85-103, out. 1991.

MIRANDA, L. M.; ARAÚJO, D. A. O marketing olfativo e o julgamento da qualidade do ambiente: um experimento em uma empresa de serviços de hospedagem. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 165-187, jul./dez. 2011.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas**. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 61-75.

NERDWEB. **Instagram Nerdweb**. Disponível em: <<https://www.instagram.com/nerdweb/>>. Acesso em: 23 out. 2018.

NERDWEB. **Um pouco sobre nós**. Disponível em: <<https://nerdweb.com.br/sobre.php>>. Acesso em: 23 out. 2018.

PEREIRA, Milton Luís Figueiredo et al. **Trabalho com significado: O novo capitalismo e a nova empresa: uma visão humanista e nexialista para a nova gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PH SOFTWARES. **Música no trabalho: como ela afeta o desempenho dos funcionários**. 2017. Disponível em: <<http://www.phsoftwares.com.br/blog/2017/04/14/musica-no-trabalho-como-ela-afeta-o-desempenho-dos-funcionarios/>>. Acesso em: 26 out. 2018.

PIMENTEL, Marta Outeiro Moutinho Teixeira. **Gestão da Marca no Contexto da Experiência do Consumidor: O Caso edp**. 2006. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Empresas, Universidade do Porto, Porto, 2006.

PRADO, Luciana Batista do. A importância das cores e sua aplicação na ambientação na arquitetura corporativa. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, v. 01/2016, n. 012, p.1-14, dez. 2016.

ROTTER, Adevani. **Comunicação interna 4.0, já ouviu falar?**. Medium, 2017. Disponível em: <<https://medium.com/ação-integrada/comunicação-interna-4-0-já-ouviu-falar-af3ad39e5214>>. Acesso em: 14 maio 2018.

SCHMITT, Bernd. **Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT and RELATE to Your Company and Brands**. Nova Iorque: Free Press, 1999.

SCHMITT, Bernd. **Marketing Experimental**. 1 ed. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

TEODORO, Wagner Luiz Garcia. **Depressão: corpo, mente e alma**. Uberlândia: [s.n.], 2010.

TRAMA COMUNICAÇÃO. **Chevrolet Serviços Financeiros: Case de comunicação interna**. Disponível em: <<https://www.tramaweb.com.br/cases/case-de-comunicacao-interna>>. Acesso em: 20 set. 2018.

TRAMA COMUNICAÇÃO. **Drogaria São Paulo: Case de comunicação interna**. Disponível em: <<https://tramaweb.com.br/cases/case-de-comunicacao-interna-2>>. Acesso em: 20 set. 2018.

TRISKA, Leila Nery Souza. **PRAZER E BEM ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DO OLFATO NA ERGONOMIA**. 2003. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

VILLAROUCO, V.; ANDRETO, L. F. M. **Avaliando desempenho de espaços de trabalho sob o enfoque da ergonomia do ambiente construído**. Produção, v. 18, n. 3, p. 523-539, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.